

«يأخذك هذا الكتاب في رحلة رائعة نحو فهم أعظم لكيفية الإقناع».
- برايان تريسي، مؤلف كتاب *Eat That Frog!*

كيف تغير العقول



فن التأثير بدون تلاعب

روب جوليس

«يأخذك هذا الكتاب في رحلة رائعة نحو فهم أعظم لكيفية الإقناع».
- برايان تريسي، مؤلف كتاب *Eat That Frog!*

كيف تغير العقول



فن التأثير بدون تلاعب

روب جوليس

كيف تغير العقول

فن التأثير بدون تلاعب

روب جوليس



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishings@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا في نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمل أي مسؤولية أو نقدم أي ضمان فيما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التي يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أي ظرف من الظروف، مسؤولية أي خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضية، أو خاصة، أو مترتبة، أو أخرى. كما أننا نخلي مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أي ضمانات حول ملائمة الكتاب عمومًا أو ملائمته لغرض معين.

الطبعة الأولى ٢٠١٥

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2015. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأي وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو بأية وسيلة أخرى.

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك، ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك، نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١١ ٩٦٦ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١١ ٩٦٦

Copyright © 2013 by Rob Jolles

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.

All Rights Reserved.

HOW *to* CHANGE MINDS

The Art of Influence without Manipulation

ROB JOLLES



مزید من الإشادة بالكتاب

"كيف نتبين ما إذا كنا نتلاعب بشخص عن غير قصد بينما كل ما نقصده هو ببساطة التأثير في ذلك الشخص؟ هنا يأتي دور روب جوليس. كونه متحدًا محبوبًا يمتلك خلفية في مجالي المبيعات والتدريب، فإن روب يعتبر خبيرًا ليس فقط في فن التأثير بل في الطبيعة البشرية أيضًا. هذا الكتاب يرشد القراء لفهم فن الإقناع الأخلاقي - فن التأثير في الآخرين بدون التلاعب بهم. إذا أردت أن تغير آراء المحيطين بك بالشكل الصحيح، فإن قراءة هذا الكتاب هي الأمر الأصوب".

كين بلانشارد، شارك في تأليف كتابي مدير الدقيقة الواحدة [1](#) و Trust Works!

"هذا الكتاب يأخذنا في رحلة رائعة لفهم أفضل لفن الإقناع بينما يتجاوز حدود البيع التقليدي، والنفاد لعقل وقلب أي شخص يحتاج إلى التأثير في السلوك".

بريان ترايسي، مؤلف كتاب Eat That Frog!

"أكثر مدربي المبيعات حكمة وتحليًا بأخلاقيات المهنة يتشاركون هدفًا عامًا مع المعالجين النفسيين - ألا وهو تسهيل التغيير بالنسبة لعملائهم بطريقة سوف تساعدكم على تحقيق النجاح الذي يبحثون عنه. طريقة روب جوليس سوف تريك كيف تحقق هذا!".

د. كليف أيرز، عالم النفس السريري

"تعلم التأثير في سلوك الآخرين هو مهارة قوية يجب أن يتقن استخدامها كل من يعمل في تطبيق القانون. إنها أداة تستخدم في كل مرة نتلقى فيها أمرًا بإقامة المتاريس أو التعامل مع موقف يتضمن احتجاز رهائن. هذا الكتاب سوف يساعد كل العاملين بمجال تطبيق القانون في نشاطات عملهم اليومية، وأحث كل زملائي على قراءة هذا الكتاب".

بيل سوبر، مساعد قائد في مكتب مأمور مقاطعة كاليفورنيا

"مرة أخرى، يحدد روب جوليس العناصر ذات الفوارق الدقيقة لعملية البيع التي لا ينتبه لها أحد ويطرح إجراءات معينة يمكن لمحترفي المبيعات الاستعانة بها لتنمية أعمالهم. ننصح بهذا الكتاب لأعضائنا".

فريد دياموند، مؤسس مشارك لمعهد الامتياز في المبيعات وتنمية المشروعات

"بصفتنا عاملين في مجال المبيعات، دائمًا ما نجد أنفسنا نعبر الخط الرفيع بين خلق الحاجة وبين الإلحاح. الأولى تعتبر أداة مهمة لأي رجل مبيعات، بينما الثانية يمكن أن يكون لها أثر هدام. في هذا الكتاب، يقوم روب جوليس بدراسة ما يكون هذا الخط الرفيع ويتيح منظورًا فريدًا يمكن اتباعه من قبل أي شخص. هذا بحق هو ما يميز بين الناجحين والفاشلين في عالم المبيعات".

جيم وولف، نائب رئيس قسم المبيعات، شركة تيلي فوكس للبرمجيات

"الإقناع الذي لا يستند إلى بوصلة أخلاقية يعتبر شكلاً شائعاً للغاية من أشكال التواصل في عالم اليوم المحموم والقائم على التقنية حيث تسيطر فيه العبارات التي تم نزعها من سياقها وتصيد الأخطاء على الحوار الحقيقي. الخبرة ووضوح التعبير وعقود من علاقات التدريس أعطت روب البصيرة وبعد النظر لتأليف هذا الكتاب وأنصح به أي شخص يحاول أن يحصل على إجابات تخص هذا الموضوع المهم".

روبرت "فرانك" مولر جونيور، المدير التنفيذي لشركة بيهرينجر للأمن

"الأفكار والدروس الواردة في هذا الكتاب وما قام روب بتدريسه للكثير منا على مدى عقود في كيفية إحداث التغيير أثبتت أنها لا تنتهي على أرض الواقع. سواء كنت تتشاور مع عملائك أو تتم صفقة أو تقود فريقًا من الناس أو تتعامل مع أطفالك، فإن هذا الكتاب سيفيدك!".

جلين إم. كاكوفيك، شريك إداري في شركة جلوبال ماكرو لإدارة رأس المال، شركة ذات مسئولية محدودة.

"يبتكر روب أنظمة جديدة كليًا في طريقة تفكيرنا- وإذا أتحنا لها الفرصة، فإنها لن تغير فقط من تعاملاتنا مع عملائنا؛ بل هي تمتلك القوة لتغيير زيجاتنا وصدقاتنا للأفضل. قدرتي على الإنصات والفهم والتأثير على الناس للأفضل تحسنت بشكل كامل منذ أن تعرفت على هذه المبادئ".

نيك هيوود، مستشار إدارة الثروات في شركة TIAA CREF

1 متوافر لدى مكتبة جرير.

إهداء

هذا الكتاب مهدي لأعظم رجل مبيعات عاش على ظهر الأرض. لقد كان رجلًا قادرًا على تغيير قناعات الآخرين في طرفة عين وبمهارة جراح. ما تعلمته، تعلمته منه، وما أكتبه، أكتبه له. زيروكس علمتني النهج الذي أسير عليه ولكنه علمني الهدف. كان هذا الرجل هو أبي. لترقد في سلام يا ليون لي جوليس؛ فصوتك وكلماتك لن تُنسى أبدًا.

تمهيد

إذا كان يمكنني أن أريك طريقة ناجحة مائة % لزيادة احتمالات قدرتك على تغيير قناعة شخص آخر، هل ستغتني الفرصة لاكتساب هذه المهارات؟ خذ نفسك عميقًا وتفكر في هذه الكلمات لثوان؛ لأن هذا ما يمكنني القيام به بالضبط. ولكن هناك شرطًا ما؛ ففي أثناء شحذك لمهاراتك في أثناء تعلمك كيفية تغيير القناعات أو الآراء، تأتي مسؤولية أخلاقية. وعلى حد قول "فرانكلين ديلاانو روزفلت" و"ونستون تشرشل" وحتى "ستان لي" (مثالًا لا حصرًا):

مع القوة الكبيرة تأتي مسؤولية أكبر.

أنا واثق من شيئين في الصفحات التي أنت على وشك قراءتها: الأول، سوف تجد عملية مكررة ومتوقعة تتيح لك أفضل الفرص الممكنة لتغيير قناعة شخص آخر. ثانيًا، سوف تجد نفسك تحملق في خط رفيع يفصل بين الخداع والإقناع. في بعض الأحيان يصبح هذا الخط رفيعًا للغاية حتى يصبح ما يفرق بين الأمرين هو محض النية.

لن تكون وظيفتي فقط أن أريك كيف تغير قناعات الآخرين، بل أن تضع حدودًا بين الإقناع والخداع. للنجاح في القيام بهذه الأهداف السامية، سوف يدور هذا الكتاب على أربعة محاور: (1) يجب أن يكون قابلاً للتطبيق على الجميع، (2) يجب أن يراعي الجوانب الأخلاقية، (3) يجب أن يكون قابلاً للقياس، (4) يجب أن يكون شيئًا تؤمن به أنت.

يجب أن يكون قابلاً للتطبيق على الجميع

بعد ما يقرب من ثلاثة عقود من تعليم الناس كيفية البيع، ونقل هذه المهارات لأولئك الذين لا يعملون بالضرورة في مجال المبيعات، تعلمت أن موضوع الإقناع يمكن أن يخلق بعض القلق. هناك سؤالان يجب أن تفكر بهما منذ البداية.

الأول هو، هل يجب أن تكون رجل مبيعات لتستخدم هذه المهارات؟ سيكون من الابتذال أن تكرر الكلمات التي سمعتها مرارًا وتكرارًا: "يمكن للجميع أن يمارسوا البيع". رغم ذلك، بالنسبة للعديد من الناس الذين يريدون تطبيق مهارات البيع في عملية تربية طفل صغير أو مع صديق عزيز يحتاج لتغيير أسلوبه في التعامل أو مدير يريد أن يغير من طريقة عمل فريقه، فإن هذا السؤال يمكن أن يكون مؤرقًا.

العمليات التي سوف نعرضها يتم استخدامها بواسطة رجال مبيعات محترفين

بشكل فعال وظاهر. على الرغم من ذلك، ولعقود، فإنني قمت بعقد ورش عمل قمت بتدريس مهارات البيع لمهندسين في وكالة ناسا للفضاء ومفاوضي تحرير الرهائن وفنانين ومجموعات آباء وللكثيرين غير ذلك. إن تعلم كيفية تغيير العقول ليس مهارة استثنائية متاحة فقط لمن يمارسون البيع كوسيلة لكسب العيش. فن التأثير ليس له حدود.

السؤال الثاني الذي يجب أن تطرحه هو، هل يجب أن تمتلك مهارات طبيعية معينة لتكون فعالاً في التأثير على الآخرين؟ هذا السؤال يمكن أن تتم صياغته بأشكال شتى، على سبيل المثال، "هل جئت لهذه الحياة رجل مبيعات؟"، أو "هل يمكن لأي شخص القيام بهذا؟". ولكن كيفما تود صياغته، يظل السؤال هو: "هل يمكنني تعلم القيام بهذا؟". إذا حصلت على سنت في كل مرة يتم فيها طرح هذا السؤال عليّ، كنت سأمتلك الكثير من المال!

لم أكن أمتلك إجابة لهذا السؤال حتى حظيت بفرصة مقابلة أحد أعظم رجال المبيعات الذين عاشوا على ظهر الأرض. لم يكن مؤلف كتب مشهوراً (وهو مجال أعرفه جيداً)، بل كان شخصاً هادئاً متواضعاً يسمى "بين فيلدمان".

الأمر يتعلق بالأسلوب

الأرجح أنك لم تسمع به أيضاً؛ لذا دعني أعرفك به. في عام 1979، العام الأول بعد انتهائي من الدراسة الجامعية، وسنتي الأولى أيضاً في العمل بشركة "نيويورك لايف للتأمين، كان "بين" رائد المبيعات في هذا المجال. في الواقع، ليس من المناسب قول إنه كان رائداً في المجال، بل كان يسيطر عليه، بإجمالي مبيعات يساوي 1.6 مليار دولار طيلة عمله في مجال المبيعات. من بين ما يقرب من ربع مليون رجل مبيعات، كانت أرقام مبيعات أول تسعة رجال مبيعات تقارب بعضها البعض إلى حد ما. وكان مجموع أرقام مبيعات "بين فيلدمان" يساوي ثلاثة أضعاف أقرب منافسيه.

لم أكن قد قابلت "بين" قط، ولكنني تخيلته شخصاً منطلقاً طويلاً عدائياً ذا صوتٍ جهوري. أعتقد أنني تخيلته كنتاج للعديد من الأنماط التي كنتُ أعتقد أنها تُكوّن رجل المبيعات الناجح. تغيرت حياتي تماماً في اليوم الذي حظيت فيه بشرف مقابلته.

كان "بين فيلدمان" قصيراً مكتنز الجسم وتسريحة شعره تشبه تسريحة شعر "لاري" من فيلم The Three Stooges، وكان يتلثم في حديثه - لم يكن ما تخيلته بالضبط. رغم ذلك، وفي خلال ثوان معدودات، جذبني أسلوب "بين فيلدمان" الفريد. لم يكن يمتلك أي قوة من القوى التقليدية التي نربطها بالنوع الذي يحققه من النجاح، ولكنه ظل مخلصاً لأسلوبه واستخدم ما يمتلك من قوى وكان عملاقاً في مجاله.

كانت تلك اللحظة هي التي تعلمت فيها أثنى الدروس التي يمكنني أن أحصل عليه في حياتي فيما يتعلق بالأسلوب الشخصي. لم أكن أستطيع أن أصبح "بين فيلدمان"، ولكنني استطعت أن أركز على الأسلوب الخاص به وأستمر في سؤال نفسي: "كيف يمكنني القيام بهذا الأمر حتى يبدو وكأنني قمت به بأسلوبي الخاص؟" ما أسلوبي الشخصي؟ لا أمتلك نقاط القوة التي يمتلكها "بين"، ولكن "بين" أيضًا لا يمتلك ما أملكه من نقاط قوة.

"بين فيلدمان" لم يرق فقط بإلهام فتى في الحادية والعشرين من عمره يحاول أن يشق طريقه في عالم المبيعات، ولكنه ألهم العالم بأكمله برسالة بسيطة: إذا ظللت متمسكًا بالقوى الفريدة التي تمتلكها، واتبعت أساليب صحيحة ومثبتة، لا يمكن أن تفشل معك أي طريقة للتواصل.

توفي "بين فيلدمان" في صيف 1994، ولكنه ترك لنا بعض الهبات الأخيرة؛ لكن المثير للسخرية هو أن "بين" لم يترك الكثير فيما يتعلق بالسلوكيات العملية (وهي سلسلة من الأفعال المتوقعة). فلم يتم توثيق أساليبه الحقيقية في البيع بشكل جيد. والخطابات النادرة التي قام بإلقائها قدمت الإلهام لمستمعيها أكثر من تقديمها أي دور تعليمي. رغم ذلك، كنت مقتنعًا أن أعظم هباته لنا لم ينطق بها مطلقًا؛ فقد علمنا "بين" أنك إذا التزمت بأسلوب شخصي خاص بك، يمكنك أن تصبح عظيمًا كما تود. "هل يمكن لأي شخص القيام بهذا؟" بالطبع! السر هو الفصل بين الأسلوب والطريقة.

يجب أن يراعي الجوانب الأخلاقية

هناك الكثير من المجازفة التي ينطوي عليها العمل على تغيير رأي شخص آخر. سوف أركز على الصراع بين رغبتنا لإحداث التغيير وإرادتنا لتحري الأخلاقيات.

قاموس "ويستر" يعرف كلمة "أخلاقيات" كما يلي: "نظام من القيم المعنوية". لا توجد هنا أي مناطق رمادية. الأمر بهذه البساطة؛ إما أن تلتزم بنظام من القيم المعنوية أو لا. أم الأمر ليس بهذه البساطة؟ عندما نكون في حالة تركيز انفعالي لصنع التغيير، فإن أكثر الأفراد امتلاكًا للنية الحسنة يمكن أن يعاني بدون قصد في التعامل مع ما بين يديه من خيارات.

بدلاً من تجاهل هذا النزاع المحتمل، أريد أن أبين إلى أي مدى يمكن أن يجد الناس حسنو النية أنفسهم في تحدٍ لفعل الصواب. بالقيام بهذا، أعتقد أنه يمكننا تغيير الشعور بأن تغيير قناعة أو رأي شخص ما عن طريق تطبيق مهارات الإقناع لهو أمر سيئ. إنه ليس أمرًا سيئًا، بل الحقيقة أنه يمكن أن يتيح واحدًا من أعظم أفعال الإحسان التي يمكن لأي إنسان أن يقوم بها تجاه إنسان آخر. على الناحية الأخرى، فإن تغيير رأي شخص ما عن طريق تطبيق مهارات الخداع والتحايل يمكن أن يمثل

تصرفًا أنانيًا جديرًا بالازدراء، ولهذا يجب علينا البدء من هنا.

كما ترى، لا يستيقظ معظمنا من النوم ويتمطى ويتناول قذح القهوة ويحدث نفسه قائلاً: "لن أكون أخلاقياً اليوم". الأمر أكثر تعقيداً من هذا. في الواقع، يبدأ الأمر بكلمة أخرى سوف نقدمها فيما يلي. الكلمة هي "تبرير" والتي يعرفها قاموس "وبستر" كما يلي: "سبب، حقيقة، ظرف، تفسير للتبرير أو الدفاع".

وبصفتي متحدّثاً محترفاً ومؤلفاً دارساً للسلوك البشري ويكتب عنه، يمكنني أن أخبركم بأن البشر لا يتعمدون التعامل بشكل غير أخلاقي. ولكن عندما يكون هناك في متناول يديك هدف شديد الربح في المبيعات سوف يغير مسيرتك الوظيفية؛ فإن الخيط الرفيع بين التأثير والتحايل سوف يظهر بشكل واضح للعيان. عندما يكون لديك شريك أو صديق يمكن لتغيير سلوكه أن يفيد مصالحك الشخصية أكثر من مصلحته هو، فإن هذا الخيط يظهر مجدداً. ضع كلمة "تبرير" في هذه المعادلة، وسوف تمتلك وصفة للسلوك غير الأخلاقي.

هل تقول إنه يمكنك تمييز هذا الخيط بسهولة؟ حسناً، كل منا يمتلك الحدود الأخلاقية الخاصة به. على سبيل المثال، إذا كنت في مكتبة ووجدت قلمًا ثمينًا تم تركه على الطاولة، هل ستأخذه لقسم المفقودات؟ ربما. دعونا الآن ندخل بعضاً من التبرير في المعادلة. ماذا لو تم إعطاؤك قلمًا ثمينًا شكرًا لك على مشاركتك في حدث هادف، ثم ضاع منك منذ شهر ولم تتم إعادته إليك؟ هل ستأخذ القلم الجديد الذي تمسكه بين يديك وأنت جالس في المكتبة لقسم المفقودات؟ رغم كل شيء، شخصٌ ما أخذ قلمك الثمين؛ أليس من حقك أن تحتفظ بهذا القلم كبديل؟ هذا يبدو من العدل. هذا ما أعنيه بالتبرير.

من بين عملائي المميزين كانت هناك مجموعة من أكثر من 650 محللاً ممن يقومون باختبارات كشف الكذب على المشتبه بهم. لقد تعلمت من أولئك القوم أنه بغض النظر عن الجريمة، فإن الاعترافات دائماً ما تحتوي على تبريرات مثيرة للدهشة. "أعرف أنني اختلست المال، ولكني يجب أن أدفع قسطين تعليميين. المالك يمتلك مالاً كثيراً لا يدري ماذا يفعل به وترك الخزينة مفتوحة!". أعلم أنه من السهل بالنسبة لي ولك أن ننظر إلى الأمر على طبيعته وهي أنها سرقة، ولكن من اعترف كان يبرر نقص الأخلاقيات ورأى في هذا طريقة للبقاء حيّاً.

من الواضح أن القاعدة، وليس الاستثناء، هي تبرير أي فعل مثير للريبة نقوم به، وهذه المعضلة ليست جديدة؛ فكثير من القضايا على مدار التاريخ تبرز هذه الحقيقة. "جون ويلكس بوث" الذي اغتال الرئيس الأمريكي المحبوب "أبراهام لينكولن" لم ير فيما قام به أي فعلٍ ظالم. التاريخ يخبرنا أن "بوث" رأى مبرراً قوياً جداً لفعله الشنعاء، وكان يؤمن بأن ما فعله بأن يقوم فقط بتغيير دفة الحرب الأهلية، بل سوف يجعل منه في النهاية بطلاً للإنسانية.

كلنا نحتاج إلى أن نكون متنبهين عندما يُواجه صوتنا الأخلاقي الداخلي بصوت آخر يحاول تبرير مجموعة سلوكيات ندرك في أعماقنا أنها ليست صوابًا؛ لذا، سوف تكون عقبتنا الثانية هي إتاحة فاصل ليبين متى يكون استخدام مهارات التأثير أمرًا مناسبًا ومتى نعبر هذا الفاصل لجانب الخداع. هذا هو السبب الذي سيجعل هناك رسائل تذكير تبرز الخطوط الفاصلة بين الإقناع والخداع، وهذا سيكون بنية الحماية والإرشاد ضد الانحراف غير المقصود عن الخط الفاصل.

يجب أن يكون قابلاً للقياس

بينما تقرأ هذا الكتاب، سوف تكتشف قريبًا أنني أحب سرد الحكايات، وأتمنى أن تجد هذا الكتاب مسليًا في بعض الأحيان. في أوقات أخرى، أظن أنك سوف تجد ما أكتبه مُلهِمًا، بل في أوقاتٍ أخرى، تحفيزيًا. لكن إذا كان هذا كل شيء ستحصل عليه، فأنا قد أضعت وقتك؛ فهناك الكثير مما هو عرضة للخسارة هنا.

ما أريد أن أقوله هنا: أنني أريدك أن تطلب المزيد مني. تسليتك وإلهامك وتحفيزك أمر سهل. أما تعليمك كيف تقوم بتغيير الآراء والقناعات باستخدام مهارات الإقناع دون اللجوء إلى التحايل فهو الجزء الأصعب؛ لكن هذا ما سوف تجده في هذا الكتاب وسوف تجد تلك التكتيكات مفصلة بعملية مضبوطة.

عندما تكون لديك عملية ما، فأنت تمتلك طريقة لقياس ما تقوم به. عندما تقيسه، يمكنك إصلاحه.

العثور على القياس الصحيح

أول وظيفة توليتها بعد التخرج من الجامعة كانت البيع لشركة نيويورك لايف للتأمين، وأتذكر تلك الأيام بإعزاز. كنت شابًا وأمتلك الحافز للنجاح. كانت المقاييس المعدة لي بسيطة. "صفقتنا بيع في الأسبوع، عشر صفقات في الشهر، ولا تدعنا نراك تتسكع في المكتب في انتظار الهاتف ليرن!". أعتقد أنه يمكن القول إن هذا نوع من القياس.

لكن ولحسن الحظ، وبهذا الشكل من القياس، كنت رجل مبيعات تأمين يتقن عمله. في بعض الشهور، كانت أرقامى جيدة جدًا وكانت الإدارة تقول لي: "أيًا كان ما تفعله، استمر في القيام به". في أشهر أخرى، كانت أرقامى سيئة، وكان رد فعل الإدارة سيئًا أيضًا. كنت أشعر بإحساس مزعج أنه هناك شيء ما ينقصني، ولكني كنت في الأغلب أتفوق على المقاييس الموضوعة لي؛ ولذا كان يتم النظر لي كرجل مبيعات متفوق.

كنت أمتلك مهنة جيدة في نيويورك لايف، وسأظل دائمًا ممتنًا للشركة التي أتاح

لي فرصة لأمارس المبيعات. على الرغم من ذلك، كان من المثير للضيق محاولة تحقيق تلك الأرقام بدون فهم ما إذا كان ما أقوم به صحيحًا أم خطأ من المنظور الإجرائي، وفي النهاية تركت الشركة والتحقت بشركة زيروكس.

نيوبورك لايف علمتني أن أحب المبيعات، ولكن زيروكس علمتني كيف أمارس البيع. في زيروكس بدا الأمر أنه لا أحد يربط رباط حذائه بدون مقاييس، ولكن هنا كانت تكمن عبقرية زيروكس.

كانت زيروكس مهتمة بمعرفة الآليات الكامنة وراء ما نقوم به طيلة الوقت. في البداية، لم يكونوا مهتمين بكم المبيعات الذي أحققه ولكنهم كانوا مهتمين بالعملية التي أتبعها في تحقيق تلك المبيعات. في الحقيقة، وخلال فترة التدريب الأولى مع زيروكس، والتي كانت تعتبر من الأفضل على مستوى العالم، لم يرد ذكر آلة التصوير مرة واحدة. من أجل التدريب، كنا نبيع طائرات وأجهزة الرد الآلي. كانت النظرية هي أنه لإتقان عملية البيع، المنتج ذاته ليس ذو أهمية.

بوجود عملية قابلة للقياس ومتوقعة ومكررة، لم أعد أمتلك الإحساس المزعج بأنه ينقصني شيء ما. عندما كنتُ أحقق مبيعات جيدة، كان من الممكن أن أخبرك لماذا، وعندما لا أحقق أرقامًا جيدة، كان يمكنني أيضًا أن أعرف السبب. لم أنس أبدًا من الدروس التي علمتني إياها زيروكس، واليوم أقوم ببناء الكثير مما أعلمه للناس على المبادئ التي غرسوها بداخلي.



الاختبار الحقيقي لما ستتعلمه ليس ما إذا كنت تفهمه أم لا؛ بل سيكون ما إذا كنت تستطيع تطبيق ما تعلمته، و- بوجود عملية متوقعة ومكررة يمكنك قياسها - هذا ما ستكون مستعدًا للقيام به.

يجب أن يكون أمرًا تؤمن به

عندما تتوقف وتفكر بالأمر، فإن امتلاك القدرات لتغيير قنوات الآخرين أمر ليس بالهين؛ لذا وبمجرد أن ننهي هذا التمهيد سوف نبدأ في محادثة مصممة لتساعدك على أن تفهم لماذا يتطلب استخدام تلك المهارات شجاعة. أفترض أنه سيكون من السهل أن تتعد عن الجدل الخاص بالتأثير، وتدع الناس يغيرون قنواتهم وسلوكياتهم بدون تدخلك؛ لكن إذا قمنا بهذا، فإن هذا يترك الناس معرضين لأحد أكبر المخاوف انتشارًا والتي يمكن أن يواجهها الفرد: الخوف من التغيير.

منذ سنين مضت، قدمت سلسلة كتب [The Book of Lists 2](#) قائمة شهيرة بالمخاوف التي فاجأت الكثير منا عندما اتضح أن أول خمسة

مخاوف:

1. 1. الخوف من التحدث أمام الجموع.
2. 2. الخوف من الارتفاعات.
3. 3. الخوف من الحشرات والجراثيم.
4. 4. الخوف من المشاكل المالية.
5. 5. الخوف من المياه العميقة.

منذ ذلك الحين، صدرت قوائم جديدة بتغييرات طفيفة في أول خمسة مراكز بجانب الخوف من الطيران. على الرغم من ذلك، أصر أنه هناك خوف آخر لم يظهر في أي قائمة؛ ومع ذلك فإنه يمثل عقبة كبيرة بالنسبة لنا جميعًا. زيادة على ذلك، فإنه خوف مدمر بشكل كبير على المستوى الشخصي. أنا أشير للخوف من التغيير.

فكر فيما مضى من حياتك وكيف دائمًا ما كنت تواجه قرارات صعبة. لقد قمت بدون شك بالتفكير فيما أمامك من خيارات، وكل من المنطق والغريزة قام بتزويدك بحل. ثم قمت بما يقوم به الكثير منا: لا شيء. فالخوف من التغيير لا يسحق قدرتك على التفكير بشكل منطقي فقط، بل يترك لديك تذكيرًا مثيرًا للضييق عندما تصل في النهاية لقرار ما. تذكارك هو الجملة التي بسبب تكرارها تصبح أشبه بالشعار: "أتمنى لو كنت فعلتها مبكرًا".

الخوف من المجهول غالبًا ما يتفوق على ألم الحاضر.

الحل يأتي من قدرتك على الابتعاد عن حل مشكلات الآخرين والتركيز بدلًا من ذلك على قيادتهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم. الناس نادرًا ما ينظرون لتأثير مشكلاتهم على المدى الطويل؛ ولو كانوا يفعلون هذا ما كان سيجب علينا الانخراط في هذه المحادثات المليئة بالتحديات. لم يكن سيحب علينا اللجوء للحصول على نصيحة من شخص آخر أو الإعداد لاجتماع أو خطة أو مكالمة هاتفية؛ لأن من تريد التأثير فيهم سوف يتصلون بك. هناك حل لهذا. إذا كنت تريد القضاء على خوفهم من التغيير، فإن هذا يعتمد على قدرتك على إتقان مهارات التأثير.

أنت لا تحتاج للاعتذار لقيادة شخص لطريق التغيير، فكما ستقرأ في الصفحات التالية، وفي ظل الظروف المناسبة، ستري أن قيادة الناس لتجاوز مخاوفهم يمكن أن يكون أحد أقيم أفعال الإحسان التي تسديها للآخرين. لكن مع ذلك، مازال بعض الناس لا يفهمون ذلك.

منذ سنين مضت، وقبل إلقائي لخطاب رئيسي بوضع دقائق، مررت بلحظة مثيرة للاهتمام بل وللإلهام أيضًا. بصفتي من محبي الروتين، فإنني أحب دائمًا أن أدور في المكان قليلًا والبقاء وحدي قبل إلقاء أي عرض تقديمي أو خطاب. وبينما كنت

أستعد للدخول في دور المتحدث، قابلت شخصًا مثيرًا للاهتمام.

كنتُ أقف بمفردي في الردهة، فيما عدا أنه كانت هناك امرأة تدور مثلي في المكان ولم تبدُ سعيدة. أصبْتُ بالفضول وبدأت حوارًا معها. سألتها عن حالها، وهذا ما احتاج إليه الأمر لكي تبدأ في التحدث.

"تسألني كيف أنا؟ أنا تعيسة. في غضون خمس دقائق، يجب أن أدخل هذه الغرفة وأجلس لمدة ساعة، وأستمع لشخص أحق يتحدث عن البيع! هل يمكنك تصديق هذا؟".

قبل أن أurd، واصلت حديثها قائلة: "لم أكن لأتواجد هنا لو لم يجبرني مديري على حضور هذا الخطاب السخيف. لم أحب قط رجال المبيعات والآن يجب عليّ الجلوس والاستماع لشخص يُعلم رجال المبيعات. يا لها من مضيعة كبيرة للوقت!". في هذه اللحظة، قاطع حديثها الناقم إعلان.

لم أقم باختيار هذه المرأة من بين 500 شخص حاضرين في قاعة الفندق لكي أواجهها بما قالته لي؛ فأنا شخص محترف. رغم ذلك، ولأنني أحب التحدث عن طريق مذياع لاسلكي حتى يمكنني التجول في الغرفة، وجدت نفسي لسبب ما ظللت أتجول حتى وصلت لمقعدها، بل ألقيت 55 دقيقة من حديثي الذي كانت مدته ساعة وأنا أقف على بعد سنتيمترات من مقعدها.

لاحقًا في تلك الليلة، وفي أثناء طيراني ليلاً عائداً للساحل الشرقي، وجدت نفسي أفكر في تلك المحادثة التي حدثت في الردهة. ضايقتني أنه ليس فقط أن تلك المرأة تجهل كم هو مفيد للمجتمع فهم كيفية تغيير القنوات، ولكن أيضًا أنها لم تكن الوحيدة التي لديها هذا الفهم الخاطئ.

قمت بفتح طاولة المقعد وقمت بتشغيل الكمبيوتر المحمول وبدأت الكلمات في الانهمار بمجرد بدئي في صياغة دفاعي. حتى يومنا هذا لست متأكدًا مما كتبت. لم تكن قصة أو قصيدة. لهذا دائمًا ما أطلق عليها الاسمين معًا ويمكنكم قراءتها في صفحة 169؛ حيث يمكنها أن تكون ملخصًا بليغًا وموجزًا لكل الإرشادات التي سيذكرها هذا الكتاب عن التأثير بدون الخداع.

لقد قمت بما يجب عليك القيام به وقمت بالمخاطرة وشراء الكتاب. الآن حان دوري للقيام بوظيفتي. استمر ولن تتعلم فقط مجموعة جديدة من المهارات. سوف تتعلم بالضبط كيفية مساعدة الآخرين الذين يجاهدون لتحقيق التغيير. حان الوقت لتتعلم كيفية تغيير قنوات الآخرين.

2 ديفيد والتشنسكي وآخرون: The Book Of Lists (نيويورك:

شركة دليو إم وشركاه, ذات مسئولية محدودة).

الفصل الأول

تغيير القناعات - تغيير الحياة

في جوهر الأمر، عندما تطبق التأثير وتغير قناعة شخص ما، فإنك تقوم بأخذ فكرة، وتزرعها في رأسه، وتجعله يشعر بأنها من بنات أفكاره.

هل أثارت المقولة السابقة قلقك؟ سأندهش إذا لم تقم بهذا. دعنا لا نضيع الوقت وندخل مباشرة في صلب الموضوع. هل تُعرّف هذه المقولة بالتأثير أم التحايل والخداع؟ لقد صاغ الشاعر "جيمس ويتكوم رايلي"، من ولاية إنديانا، هذه الجملة التالية: "عندما أرى طيرًا يمشي ويسبح ويصيح مثل البطّة، أسميه البطّة". سوف أريك أسلوبًا متوقعًا ومكرّرًا لتغيير قناعات الآخرين. هذا الأسلوب ليس لطيفًا أو آمنًا دائمًا، وأدرك أن استخدام كلمة "التأثير" يضايق الآخرين، واستخدام كلمة "التحايل" يثير اشمئزازهم. وأسوأ ما في الأمر، أن الخيط الرفيع بين هاتين الكلمتين يمكن أن يكون رفيعًا وفاصلًا. في الحقيقة، في بعض الأوقات، لا يفرق بين الفكرتين شيء سوى النية. لكن قبل أن تتسرع في الحكم، تفكر في القصة التالية.

تبعات لا يمكن تجنبها

إنه صباح الثلاثاء، ولقد تأخر "دان" على الفحص الطبي السنوي. لقد تعود أن يذهب للطبيب بشكل سنوي لما يزيد على العقد. وبينما كان يدير مفتاح السيارة، ابتسم مفكرًا: "أعلم كيف سيمر هذا الأمر".

وبينما هو جالس في غرفة الفحص في انتظار الطبيب، فكر "دان" قليلًا في السنة التي مرت منذ أن أتى للطبيب آخر مرة. لقد قطع وعدًا بأنه سيخفض وزنه، لكن بدلًا من ذلك، زاد وزنه، و قطع وعدًا بأنه سيزيد من التمارين الرياضية، ولكن الوقت المخصص لممارسة التمارين قل بشكل ملحوظ. العمل صعب، ومن لديه الوقت لممارسة الرياضة؟ هذا بجانب أنه يصبح مرهقًا للغاية بمجرد وصوله للمنزل عائدًا من العمل.

عندما أتى طبيب "دان" أخيرًا، فإن اللقاء والنصيحة التي حصل عليها لم تختلف عما كان يتوقعه. "دان، أنت تحتاج إلى تغيير أسلوب حياتك!". أوما "دان" برأسه واعدًا بأنه سيفعل هذا، ولكن في أعماق كل منهما، كان "دان" والطبيب يعرفان أنه لن يتغير أي شيء، وكلاهما مخطئ.

بعد شهرين، بدأ الأمر بضيق في التنفس وضغط في صدر "دان" يذهب بسرعة كما يجيء، ثم بدأ يتكرر الضغط في الصدر وصعوبة التنفس، وتطور الأمر لألم في إحدى ذراعيه وشعور بالغثيان. قامت زوجة "دان" باصطحابه للمستشفى؛ حيث تم إنقاذ حياته.

بالطبع، عملية توسيع الأوعية الدموية للقلب التي سيقوم بها أكثر صعوبة مما كان يتخيل. العمل الذي فاته وفترة النقاهة والمشكلات المالية المتعلقة بالعملية هي أيضًا جزء من قصة "دان". اليوم "دان" على ما يرام. لم يكن مفاجأة أنه قام بخفض وزنه وتبنى نظامًا رياضيًا منتظمًا وثابتًا.

هذا السيناريو الواضح والصعب يعيد نفسه مرارًا وتكرارًا كل يوم. أحيانًا يكون السبب مختلفًا، أو بدون سبب على الإطلاق. يمكن أن يكون السبب بسيطًا مثل سوء الاستذكار أو معقدًا مثل ندبة عاطفية ناتجة عن طفولة غير طبيعية. الأشخاص يتغيرون وكذلك عناصر من القصة أيضًا؛ ولكن النتائج تظل كما هي. وغالبًا ما يكون هناك إحساس أنه لا يمكننا فعل أي شيء حيال الأمر. ولكنني أعتقد أنه يمكننا القيام بشيء ما حياله وأريد أن أريكم كيف يتم القيام به بالضبط.

في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كنتُ ما زلتُ أعمل في شركة زيروكس وكانت وظيفتي هي العمل مع العملاء الخارجيين الذين يريدون تعلم التأثير على "طريقة زيروكس". رأيت كل أنواع العملاء الذين ليسوا بالضرورة مرتبطين بعملية البيع، والذين لم تكن لديهم أي صعوبات في فهم رسالة تغيير العقول والقناعات. رغم ذلك، فإن أحد العملاء المفضلين كانت إحدى أكبر دور العبادة في البلاد. لا تختلف القصة كثيرًا ولكن استبدل بامرأة وقعت في بئر الرذيلة شخصًا خسر نفسه لإدمان الكحوليات. كنتُ أستمع للقصة نفسها، ولكن من عميل مختلف:

"نحن نريد مساعدة الناس للعثور على طريقهم في الحياة. لسوء الحظ، من يحتاجون إلينا حقًا لا يريدون الحصول على مساعدتنا". (غالبًا أنتم تعرفون بقية القصة). "يبدو أن من يحتاجون إلى مساعدتنا ويبحثون عنها دائمًا ما يكونون خارجين من مأساة حديثة في حياتهم".

هي هل مصادفة؟ أصبحت دار العبادة تلك أحد أفضل عملائي. لماذا؟ لأنه في أقل من خمس دقائق كنتُ قد أقنعتُ القائمين عليها أنهم لكي ينقذوا الناس عليهم أن يتوقفوا عن الوعظ وبدلاً من ذلك عليهم أن يتعلموا كيفية التأثير في سلوك الآخرين ويضفوا نبرة الإلحاح على خطبهم لهؤلاء الناس. عندما علمتهم كيفية الإقناع، نجحوا فيما يريدون القيام به، والآن يأتيهم الكثير من الناس للحصول على المساعدة.

والآن لاحظوا أنني لم أقل "خطابًا منمقًا" بل قلت: "يضيفون نبرة الإلحاح". العديد

من الناس يصابون بالتوتر لدى سماعهم كلمة "إلحاح". الأمر يبدو كما لو كنت تدفعهم دفعًا نحو حل لا يمكنهم العثور عليه بمفردهم. وأعترف أن هذا ما كنت أقصده بالضبط. واختصارًا، فنحن نواجه خيارين فقط: إما عرض الحل على شخص ما بكلام منمق أو دفع الشخص نحو الحل دفعًا. هذا الكتاب يدافع عن الخيار الثاني لأنه عندما يتعلق الأمر بتغيير قناعات الآخرين، فلست من محبي الكلام المنمق.

إنه ليس "عرضًا"، بل هو "إلحاح"

لقد تسلمت بريدًا إلكترونيًا من صديقة سألتني حول ما أظنه في كلمة "عرض تقديمي". كانت تربط الكلمة برجل مبيعات عملت معه له طريقة مدهشة في استخدام الكلمة لوصف نشاطاته اليومية من المبيعات باستمتاع. بدون خجل، قمْتُ بتقديم رأيي في الكلمة من خلال جملة قصيرة: "أنا أكرهها". يمكنني الآن سماع والدتي وهي تقول: "الكراهية كلمة عنيفة"؛ لذا، واحترامًا لوالدتي، سأقولها كالآتي: "أنا أشعر بالإساءة من كلمة "عرض"."

دعونا نقم باختبار بسيط. ما أول ما يرد في خاطرك عندما تسمع كلمة "عرض"؟ شيء ما يخبرني أنه ليس "طرح أسئلة" أو "استماع". ربما أنا منفعِل نوعًا ما؛ لذا دعونا نستشر قاموس وبستر والذي يعرف كلمة "عرض" بأنها حديث مبيعات عالي التوتر.

تخيّل أنك تتفق على لقاء مع عميل، أو تهاتف صديقًا لتخبره: "ليكن في علمك، أنا أنوي أن أجرى معك حديث مبيعات عالي التوتر". يبدو هذا أسلوبًا أكيدًا لكي تسمع صوت الهاتف يُغلَق في وجهك. أعتقد أنه يمكنك أن تفاجئ صديقك بعرضك ولكني أظن أنك تفهم ما أريد قوله هنا. إذا كان هذا شيئًا ليس لدينا النية للقيام به، ومسيئًا لمن نتحدث معه، لماذا ما زال يتم استخدام هذه الكلمة؟

أظن أن مصطلح "عرض المبيعات" له مكانه في قنوات مثل كيو في سي أو الإعلانات التجارية التي تحتوي على معلومات عن المنتج أو الشركة. الراحل "بيلي مايز" كان أحد أفضل رجال المبيعات على الإطلاق. لم أشعر على الإطلاق بأن الجلوس مع "بيلي" يمكن أن يتيح الكثير من المزاح المتبادل، ولم أنظر إليه على أنه بطل في الاستشارات، ولكن ذلك الرجل كان يجيد العرض فعلاً! في الحقيقة، كان أفضل من يقوم بأحاديث المبيعات والعروض التجارية. كان يمكن أن يتفوق في الحديث والصراخ على أي شخص يقف أمامه. لا أنصح بالوقوف أمام شخص تريد إقناعه وتصرخ قائلاً: "أنا روب جوليس ولديّ حلّ لك!".

المفارقة هي أن التأثير الحقيقي في أفضل أشكاله لا يمكن أن ينفصل عن مبدأ عرض المبيعات أو حديث المبيعات. ولكن العكس هو الصحيح؛ فبدلاً من التحدث، يتطلب الأمر الاستماع. بدلاً من التركيز على مبدأ فكرة واحدة تناسب الجميع، فإن

الأمر يتطلب صياغة الحل لتناسب احتياجات شخص ما. بدلاً من الاستغراق في التفكير في حل، فإن الأمر يتضمن دراسة المشكلات المحتملة لشخص آخر.

هل تريد معرفة سبب اكتساب رجال المبيعات سمعة سيئة؟ السبب في هذا أن العملاء يكونون خائفين من أنه سيتوجب عليهم الحديث في الهاتف أو الجلوس وجهاً لوجه مع شخص أحمق يريد أن يعرض بالقوة أمرًا ما عليهم.

منذ فترة كان رجال المبيعات الذين يذهبون من بابٍ إلى باب (رجال مبيعات شركة فولر براش ومكانس الكهرباء) يجوبون الأرض، ونجحوا في تأسيس مكانة لهم، وكانوا أحيانًا يبهرون أشخاصًا بعروض مبيعات مجهزة بعناية؛ لكن البذلات الصفراء المريحة التي كانت تميز ذلك العصر أصبحت موضة قديمة، ومضينا قدمًا؛ لذا دعوني أنهِ التقرير المطول بعرض المبيعات الخاص بي.

اقترب واقطع على نفسك وعدًا وانضم للملايين

الذين رفضوا كلمة "عرض"!

امحُ هذه الكلمة من مفرداتك ولن تقوم فقط

بتجنب الإحراج الناتج عن إخبار الآخرين أنك

لست مهتمًا ولو قليلًا باحتياجاتهم، بل سوف

تعطي فهمًا حقيقيًا أيضًا لدورك الحقيقي في المرتبة الأولى.

(افعلها اليوم، وسوف أعطيك قطعة خضراوات هدية... ولكن

يجب أن تتصرف الآن!).

كأب ومدير وشريك حياة وصديق، فإن الجزء الخاص بك في القصة دائمًا ما يكون هو ذاته. نحن نريد أن نؤثر في سلوك الآخرين، ونريد تقديم المساعدة، ولكننا لا ندري كيف. إنها مفارقة مذهلة لأننا نعلم ما هو الحل! إنه واضح لنا! غالبًا ما نتدرب على ما نريد قوله، وبمجرد قوله، نشعر بالجرح بل الصدمة أيضًا بسبب أن كلماتنا التي تم تحضيرها بعناية لم تؤثر في الشخص الذي نريد مساعدته. السبب في هذا هو أن معظمنا لا يدري كيف نعطي الدفعة اللازمة لمن يحتاجون إلى مساعدتنا بشدة. نحن لا ندري كيف نغير قناعاتهم.

أهذا بسبب أننا لا نصدق أننا نمتلك الحق لفعل هذا من الناحية الأخلاقية؟ هناك فاصل معنوي يفصل بين التأثير والتلاعب، ولكن قبل أن تناقشه، دعوني أكرر القول

إنه يجب عليك أن تؤمن أن "التأثير" ليس كلمة سيئة. الأمر يبدأ بالتصديق.

لا يمكن أن يكون هناك بديل أو إعادة المحاولة أو تفكير في الأمر، بل عليك أن تؤمن بالحل الذي تقدمه.

لماذا أخبرك بهذا؟ لأنه قبل أن نبدأ رحلتنا للوصول للإقناع، يجب أن نصنع أساسًا نبدأ به. هذا الأساس قائم على الإيمان. اطرح على نفسك هذا السؤال البسيط: "هل أؤمن بدون شك بما أنا مستعد لإقناع شخصٍ آخر به؟".

هل يبدو هذا أمرًا مبتدلاً؟ لا آمل هذا؛ لأنه واحد من أهم الأسئلة التي يجب أن تسألها لنفسك. أنا على وشك البدء في رحلة سوف تفتح أبوابًا كانت مغلقة في وجهك. التزامي تجاهك كقارئ ليس فقط أن أعلمك كيف تؤثر في الآخرين، بل لأعطيك الأدوات التي سوف تصبح مكررة ومتوقعة. ولكن هناك شرطًا ما؛ يجب أن تؤمن بما تؤثر به في الآخرين.

أزمة إيمان

سوف أحذرك مقدمًا، هذا أمرٌ شخصي. عندما يأتي الأمر لبحث فن التأثير، تصبح لدينا أزمة، وهي أزمة إيمان. العديد من الناس يعانون فكرة التأثير في أفعال الآخرين. يجب ألا نتجنب كلمة "التأثير" مجددًا؛ بل يجب أن نحترمها ونحتضنها ونؤمن بها.

تبدو فكرة استخدام مجموعة من المهارات لإقناع الآخرين لفعل أمر مبني على أفكارك وليس أفكارهم مثيرة لتوتر الآخرين. أعتقد أننا نحتاج إلى أن نقف ونتجاوز مخاوفنا ونؤمن؛ لأن هناك سيناريوهات موجودة في الحياة تتطلب مهارات التأثير.

نحن كبشر، إذا تركنا على سَجِيَّتِنَا، نخاف التغيير بشكل غريزي. نحن نتجنب فكرة التبعات ذات المدى الطويل والنتيجة عن مشكلة معينة. نحن كبشر نفضل أن نظل عالقين في الواقع المعلوم المضطرب على أن نخاطر بالدخول في المجهول.

نحن نحتاج لأن نؤمن. نحن نحتاج لأن نؤمن أن فعل التأثير ليس مهارة يجب النظر إليها بشك أو بتهكم، بل يجب أن يتم دراستها واحترامها، والنظر لها بإعجاب. ولكن كل هذا يبدأ بالإيمان.

الإيمان بأننا بحاجة ماسة للبشر الذين يمكن أن ينقذونا من عجزنا عن سؤال أنفسنا. نعم، هناك سيناريوهات تحتاج إلى هذه المهارات بشدة.

هناك خيط غير واضح بين فن التأثير وفن التلاعب. عندما ترى الحالات التي تحتاج إلى التأثير، والخيط الفاصل بينه وبين التلاعب، لن تخاف من التأثير بعد اليوم؛ بل

ستؤمن به.

قصة مبيعات أخرى

كنت أعرف أحد الشباب منذ سنين مضت، وكان يدرس في جامعة ميريلاند. كان رجل مبيعات لا يشق له غبار. ولم يرد شيئًا أكثر من أن يحذو حذو أبيه والذي كان أيضًا رجل مبيعات ممتازًا. كطفل، كان يبيع مصابيح كهربائية من أجل جمع التبرعات لنادي أشبال الكشفاء الخاص به أكثر من أي شخص آخر.

عندما كبر في السن، انضم لفريق الطلائع وكان فريقه يبيع صناديق الإسعافات الأولية التي توضع في صندوق القفازات بالسيارات. كانوا أيضًا يبيعون السماد، بل الفطائر المحلاة أيضًا في أثناء مرورهم على المنازل. مهما كان ما يقومون ببيعه، كان هذا الشاب يبيع أكثر من أقرانه وكان هناك أكثر من مائة وثلاثين طفلًا في فريق الكشفاء الخاص به!

في فترة الدراسة الثانوية، كان يبيع فرش الأسنان، وفي الكلية كان يبيع الأحذية. كان دائمًا ما يحصل على المركز الأول في المبيعات.

كان يحب المبيعات لدرجة أنه عندما تخرج في جامعة ميريلاند، ذهب ليعمل في أفضل شركات التأمين في البلاد. بعد أن أتم عامه الثاني والعشرين بأسبوعين، بدأ في بيع بوليصات التأمين. كان يدرس نصوص المبيعات الخاصة به حتى يحفظها عن ظهر قلب، وكان أهم شيء هو أنه كان يؤمن بالمنتج الذي يبيعه (بعد كل شيء، كلنا نحتاج إلى تأمين على حياته في وقت ما).

كان يريد بيع بوليصات التأمين على الحياة للعجائز؛ لأنهم كانوا يمثلون شريحة من العملاء ذوي حاجات محددة. لسوء الحظ، فإن عمره الصغير منعه من القيام بهذا. فلم يكن يمتلك أي اهتمامات مشتركة مع أولئك العملاء المتقدمين في السن؛ لذا، وبناء على مقترح رؤسائه في العمل، بدأ في العمل بجد لبيع بوليصات التأمين للعملاء من مثل فئته العمرية - شباب في الثانية والعشرين أيضًا. كان يعاني من أجل بيع التأمين لعملاء في مثل سنه؛ لأنه لم يكن لديهم أي حاجة للمنتج الذي يسوقه.

- هل كان المنتج سيحامي عائلاته وعملائه؟ بالطبع، ولكن كل أصدقائه تقريبًا كانوا غير متزوجين.
- هل كان هذا المنتج سيحامي بيوت عملائه؟ بالطبع، ولكن كل أصدقائه تقريبًا كانوا لا يمتلكون منازل خاصة بهم بحكم صغر سنهم.
- هل كانت سترتفع معدلات التأمين؟ بالطبع، ولكن ليس قبل خمسة عشر عامًا.

أتى مديره بفكرة عظيمة. بخلق (إضافة اختيارية) لسياسة التأمين؛ حيث يمكن لعملائه أن يظلوا يشترون التأمين لمدة محددة من الوقت بدون وجود دليل على قابليتهم للتأمين. بمعنى آخر، تعلم كيف يُؤمَّنُ قابلية عملائه للتأمين.

هل كان يؤمن حقًا بأن هذا الحل هو أفضل ما يخدم مصالح عملائه؟ كانت الإجابة نعم بالنسبة لمن كانت تمتلك عائلته تاريخًا للإصابة بأحد الأمراض، ولكن بالنسبة لمعظم عملائه المحتملين، كانت الإجابة هي لا. هل قام ببيع المنتج؟ نعم وكثير منه. هل كان يشعر بالضيق من هذا؟ ليس في البداية.

ثم بدأ يشعر بالضيق. لم يكن يؤمن بالمنتج الذي يبيعه وكان هذا يؤلمه جدًّا. كانت أرقام مبيعاته عالية، ولكن بعد بضع سنوات كان الأمر مؤلمًا جدًّا لدرجة أن هذا كلفه وظيفته. أنا أعرف قصته؛ لأنني كنتُ ذلك الشاب.

كنتُ أظن أنني أؤثر في سلوكيات الآخرين، ولكن في الواقع، كنتُ أمارس التلاعب بسلوكيات الآخرين. ما الفرق بين التأثير والتلاعب؟ سوف ننظر إلى هذا السؤال من زوايا عدة، ولكن في الوقت الراهن، دعنا نبدأ هنا.

من يمارسون التلاعب ينخرطون في إقناع الآخرين بغض النظر عن مشاعرهم الشخصية تجاه الحل.

من يمارسون التأثير ينخرطون في إقناع الآخرين فقط إذا كانت مشاعرهم الشخصية تدعم حلهم.

باختصار، أنا أؤمن بأن التلاعب هو التأثير بشكل غير أخلاقي. إذا لم تكن مقتنعًا بشراء بوليصة تأمين، فلا تقنع أحدًا آخر بشرائها. إذا كنتَ تظن أن الشخص يحتاج إلى بوليصة التأمين، فأقنعه بشرائها.

إذا لم تكن تريد شراء عضوية بصالة الألعاب، فلا تقنع أحدًا آخر بهذا. على الجانب الآخر، إذا كنتَ تظن أن الشخص الذي تتحدث معه لديه مشكلات سوف يحلها الانضمام لصالة الألعاب، فأقنعه بالقيام بهذا.

إذا لم تكن مؤمنًا بما تقنع الآخرين بالقيام به، ربما لا تشعر بهذا اليوم أو غدًا، ولكن بمرور الوقت، سوف تنظر في المرآة، كما فعلتُ أنا، وتعاني بسبب ما تراه.

أنا أحتاج منك بشدة إلى أن تؤمن بهذا. أحتاج منك إلى أن تؤمن بأن أطفالك أو شريك حياتك أو مديرك في العمل أو زميلك في العمل أو عملاءك أو محاسبك، أو محاميك، أو مريضك، أو أقرانك سوف يكونون في حال أفضل إذا اقتنعوا بكلامك.

إذا آمنت بهذا، وأعني الإيمان في صميم ذاتك بهذا، سوف أكون سعيدًا في أن أريك كيف تفعل هذا بالضبط. إذا لم تؤمن بهذا، سوف تبني حائطًا بدون أساس، ولسوف يسقط في النهاية.

والدا ديف

هناك العديد من الأوقات السعيدة في حياتنا. نجىء للحياة ويقوم آباؤنا بتربيتنا وننمو بمرور الوقت. إذا كنا محظوظين حقًا، نمر بتجارب الحياة بصحة آباءنا بتقدمنا في السن. لكن مع هذا يأتي تحدي الشيخوخة. كم منا سمع قصة مثل التالية؟

أبواي الآن في منتصف الثمانينيات من عمرهما. بدأت بوادر مرض ألزهايمر في الظهور لدى أبي ولم تعد أمي قادرة على العناية به بشكل جيد. حاولت إقناعهما ببيع المنزل والانتقال لبيئة عيش أكثر ملاءمة لكبار السن، ولكن بالرغم مما يواجهانه، فإنهما يرفضان هذا. في الواقع، هما يظنان أنني لست ابنًا وافيًا لمجرد اقتراحي عليهما هذا الأمر.

قبل أن نقوم بمناقشة أي عملية إقناع، دعنا نوضح بضع نقاط. بعض الناس ربما لا يطلبون من الآخرين تغيير قناعاتهم ولكن غالبًا ما يحتاجون لأن يتم تغيير قناعاتهم. في قصة ديف، يتجلى للعيان موقف ذو نهاية تعيسة. سوف يتم إلغاء الرخصة بعد وقوع الحادث. أما المنزل الذي يتمسك به أبواه والذي يمثل الحرية بالنسبة لكليهما، فسوف يتم بيعه بعد حادث يمكن تجنبه، والملاذ الذي صنعه سوف يتحول ضدهما بكل قسوة.

يبدو أننا نقلل من مصداقية من يمتلكون المهارات اللازمة لدفع الآخرين للتغيير بدلًا من أن نظهر لهم احترامنا. بصفتي شخصًا كرّس أكثر من نصف عمره لتعليم الآخرين كيفية القيام بهذا، سوف تعذرني إذا شعرت بالإساءة قليلًا ممن يقللون من قيمة تلك المهارات. ربما يصبح شخص يمتلك هذه المهارات أهم شخص في حياتك يومًا؛ بل ربما ينقذ حياتك أيضًا.

كيف تعرف الطبيب الجيد؟ هل هو الشخص الذي يمتلك معرفة جيدة بالتخصص الطبي الذي يمثله؟ ظاهريًا، يمكنني أن أتفق معك، ولكن دعنا نفتش أعمق ونتجاوز أمر الشهادة الطبية.

ماذا عن تعامل الطبيب مع المرضى؟ هذا أمر مهم بسبب أن المرضى يحتاجون إلى الشعور بالراحة مع شخص يطلع على معلومات شخصية خاصة بهم. بل أكثر من هذا، أحتاج إلى طبيب يعرف كيف يغير القناعات!

كنتُ أظن أن طبيبي الخاص، "جون فالينتي"، لخص المسألة بشكل رائع يومًا ما

حين ذهبت إليه من أجل فحصي السنوي. كنتُ أسأله عن الطريقة التي يمكن أن أحافظ بها على صحتي. قال لي، باختصار شديد: "إذا كنتِ تأكل بشكل جيد وتمارس الرياضة وتقلل نسبة التوتر في حياتك، فأنت تقوم بكل الأمور الصحيحة. بعد ذلك، يتعلق الأمر بتجنب الحظ السيئ".

لم يتم قول كلمات أصدق من هذه من قبل. الآن، أنت تمتلك السر لحياة جيدة. كل ما تحتاج إليه هو التصرف طبقًا للمعلومات التي أعطانا إياها الدكتور "فاليستي".

كلنا يرغب في عيش حياة صحية. إذا حدث هذا، فسوف نشعر بشعور أفضل ونعيش حياة أطول. يبدو هذا أمرًا جيدًا بالنسبة لي. إذن، لماذا يواجه العديد منا صراعًا بشأن الأمور التي نعرف أننا نحتاج إليها للتمتع بأسلوب حياة صحي؟

التمرين؟ كلنا نمارس التمارين الرياضية في وقتٍ ما، ولكن معظمنا لديه الكثير مما يشغله، ولسنا نمتلك الوقت لنخصصه للتمرين بانتظام. هذا بالإضافة إلى أن التمرين الشاق ليس أكثر أوقات اليوم إثارة للمتعة. نعم، نشعر بالرضا عند الانتهاء من التمرين، ولكن هذا يحدث أيضًا عندما نتوقف عن ضرب أدمغتنا في الحائط!

الحمية الغذائية؟ معظمنا يدرك الأفضل والأسوأ فيما يتعلق بالطعام الذي يجب علينا تناوله. الأطعمة المفيدة لنا لا تبدو لذيذة الطعم مثل تلك التي يمكن أن تضرنا، بجانب أنه من الأكثر تكلفة أن تتناول طعامًا صحيًا.

تقليل التوتر؟ ربما يكون هذا أقل المناطق وضوحًا ضمن المعايير الثلاثة، ولكن بمجرد أن نصبح بالغين، ندرك ما يثير توترنا وما يقلله؛ فمن الصعب العثور على وظيفة جديدة، ومن المخيف البدء في علاقة جديدة.

الأمر الطريف هو أن الحال تنتهي بنا بتحقيق أحد تلك التغييرات بمفردنا. انظر للأمثلة التالية:

التمرين؟ عندما نشعر بالإحراج في نزهة الشركة لأنه لا يمكننا إكمال دورة ركض حول الملعب، أو مجارة أطفالنا في لعبهم، أو نخسر مباراة تنس في مواجهة خصم أضعف، ربما نشعر بالغضب، ويدفعنا هذا للبدء في ممارسة التمارين الرياضية.

الحمية الغذائية؟ عندما لا نصبح قادرين على ارتداء ملابسنا المفضلة أو يرتفع مستوى ضغط الدم لدينا لمستويات غير آمنة، سوف نبدأ في الاتجاه لتناول الأطعمة الصحية.

تقليل التوتر؟ إذا حالقنا الحظ، ونجحنا في تجاوز محنة صحية، سوف نبدأ في القيام بتغييرات جذرية في حياتنا.

لكن ماذا عن الطبيب ذي السلوك الجيد مع المرضى؟ أَلن يكون من اللطيف أن يحاول إقناعنا أن نغير أسلوب معيشتنا؟ الأشخاص الذين يستطيعون إقناعنا بالتغيير يدركون كيف يؤثرون في سلوكنا. أما الذين لا يستطيعون إقناعنا للقيام بالتغيير يدركون ما الذي يجب أن يخبرونا أن نقوم به - فهم يمتلكون التدريب الطبي والخلفية المعلوماتية - ولكنهم لا يدركون كيفية القيام بذلك؛ فلا يكون لهم تأثير على سلوكنا، ويقضون وقتًا قصيرًا في غرفة الفحص.

الطبيب هو مجرد مثال واحد يعبر عن الشخص الذي أتحدث عنه. فيمكن أن يكون هذا الشخص المؤثر المحامي الذي يجعلنا نرى أنه من الأفضل دفع المال لإقامة عقدٍ جديد في الوقت الذي نعقد فيه صفقة ما بدلًا من تجنب هذه الخطوة والمعاناة في مواجهة دعوى قضائية ناتجة عن تلك الصفقة.

يمكن أن يكون ذلك الشخص هو وليُّ الأمر الذي يحمل أطفاله على إدراك أن ترك جهاز الألعاب وقراءة كتاب سيحمل فوائد على المدى الطويل أكبر من انتظار دوره في الحصول على وظيفة تتطلب المهارة في تحريك عصا الألعاب تحت الضغط.

يمكن أن يكون ذلك الشخص هو المحاسب الذي يوضح لنا أنه من الأفضل أن نمتلك شخصًا محترفًا يدير لنا مشروعنا من خلال تحقيق المتطلبات الضريبية الأساسية للشركات بدلًا من أن يدير أحد محترفي الضرائب مشروعك خلال العملية الطويلة والمكلفة الخاصة بمراجعة الضرائب.

ربما تكون شركة أو ولي أمر أو مديرًا أو معلِّمًا أو صديقًا أو مدربًا أو أي شخص يحتاج لتغيير قناعة شخص آخر. ليس هناك شخص أو عمل يمكن ألا يستفيد من العملية التي سوف نكشف عنها الآن.

سوف تفقد تلك العملية صلتها بالموضوع إذا لم تكن قائمة على أساس من الفهم؛ لأن الطبيعة البشرية تخاف التغيير، ولا يمكن لأي تغيير أن يحدث في غياب الإيمان الحقيقي بضرورة التأثير.

عندما تؤمن بأمر ما، آمن به للنهاية؛ على نحو مطلق ولا شك فيه.

_ والت ديزني

إذن، هل تؤمن حقًا؟ هل تؤمن بأن هناك مواقف في الحياة تتطلب مهارات التأثير؟ بالمثل، هل تؤمن بأن الحل الذي تدفع شخصًا ما تجاهه هو حقًا في مصلحة الشخص الذي تريد تغيير قناعته؟ بافتراض أن الإجابة هي نعم، لدينا الآن أساس للتأثير، وسنتجنب التلاعب. يمكننا الآن البدء مباشرة في الخطوات الضرورية لصنع هذا التغيير. حقًا؟ لا، بل يجب علينا أولًا فهم العملية التي يجب أن يمر بها من تريد

أن تؤثر فيهم ليصلوا إلى هذه الخطوات، ومن هنا سوف نبدأ.

الفصل الثاني

داخل عقول من تقوم بإقناعهم بالتغيير

من يتلاعبون بالآخرين ينشغلون بتكتيكات مقنعة يمكنهم اتباعها.

من يؤثرون في الآخرين ينشغلون بفهم عملية القرار التي يتبعها من يحاولون إقناعهم.

لمدة تزيد على خمسة وعشرين عامًا، استفتيت الكثير من الناس بخصوص القرارات الفريدة التي يتخذونها في حياتهم، كوني شهدت أزمات اقتصادية عدة، وحربين عالميتين والعديد من اللحظات التاريخية الأخرى، فقد تعلمت أمرًا مهمًا من خلال كل هذا: الناس يقومون بخطوات مكررة ومتوقعة عند القيام بالتغيير، بغض النظر عن مواصفات القرار موضع النقاش. إن فهم كيفية صنع الناس للقرارات أمر مهم عند تعلم كيفية تغيير القناعات والتأثير على سلوك الآخرين. وكما هي الحال مع معظم الأفكار العظيمة، فإن اكتشاف هذه العملية كان بالمصادفة البحتة.

دائرة القرار

على مدار السنين، تعلمت العديد من أساليب البيع. عندما كنتُ أعمل في شركة نيويورك لايف، تعلمت قصصًا كثيرة مثل قصة عش ومث واستقل وقصة رجل المائة وغيرها من السيناريوهات المثيرة للإعجاب. عندما كنتُ أعمل في زيروكس، تعلمت البيع والبيع الإستراتيجي وإستراتيجيات أخرى رائعة. تم إسناد مهمة تدريب رجال المبيعات الذين يعملون كوكلاء زيروكس المعتمدين لنا. كان سيكون من السهل أن نقوم ببساطة بتعليمهم خطة البيع نفسها التي كانت تتبعها قوة العمل في زيروكس، ولكن كانت هناك مشكلة صغيرة: كانت عملية البيع التي نستخدمها مرخصة لكي يتم تعليمها لموظفي زيروكس فقط. ربما كان الوكلاء يقومون ببيع منتجات زيروكس، ولكنهم لم يكونوا من دائرة موظفي زيروكس.

لسوء الحظ، لم يكن لدى زيروكس عملية بيع خاصة بها في ذلك الوقت. كانوا يمتلكون برنامجًا خاصًا بهم (مهارات البيع الاحترافية)، ولكنهم قاموا ببيعه بمقابل مادي ضخم؛ لذا، وفي عام 1986، وبدون أن نمتلك عملية مبيعات خاصة بنا، قمنا بصنع برنامج خاص بنا بشكل فعلي. كنا نريد أن يكون البرنامج الخاص بنا تقدميًا بقدر المستطاع، وكنا نريد أن نضم فيه كل الأساليب الإقناعية التي يمكننا الإتيان بها. عندما تبلور البرنامج بالكامل، أصبحت لدينا عملية بيع مكررة ومتوقعة يمكننا استخدامها لتعليم البيع. ولكن هذا أدى لظهور سؤال جديد: ماذا عن العميل؟ هل

هناك عملية قابلة للتكرار والتوقع يمكن للعميل الاستعانة بها عند اتخاذ قرار التغيير؟

بمجرد أن بدأنا في البحث في الطرق التي يصنع بها العملاء قراراتهم، بدأنا نرى مراحل محددة وعناصر تكوّن القرارات. بالإضافة لكونها عملية مدهشة، فإنها غيرت للأبد الطريقة التي أنظر بها لفن التأثير. في البداية، كان يتم الإشارة إليها باسم دورة الشراء. لكن وبازدياد عدد الشركات التي عملت بها، أدركت أنه كان يجب علينا الإتيان باسم جديد للعملية التي أصبحت أكثر عالمية. بامتلاكنا لعملاء مثل أقسام الشرطة ومهندسي وكالة ناسا للفضاء، ومعلمين ومحامين وأطباء وغيرهم الكثير، كنتُ أعمل مع أناس لم يكونوا ينظرون لأنفسهم على أنهم يبيعون منتجًا ما. رغم ذلك، فإنهم كانوا يدركون أنهم يعملون مع أناس يجاهدون لاتخاذ بعض القرارات. كانوا يعملون مع أفراد يجسدون دورة قرارات حقيقية.

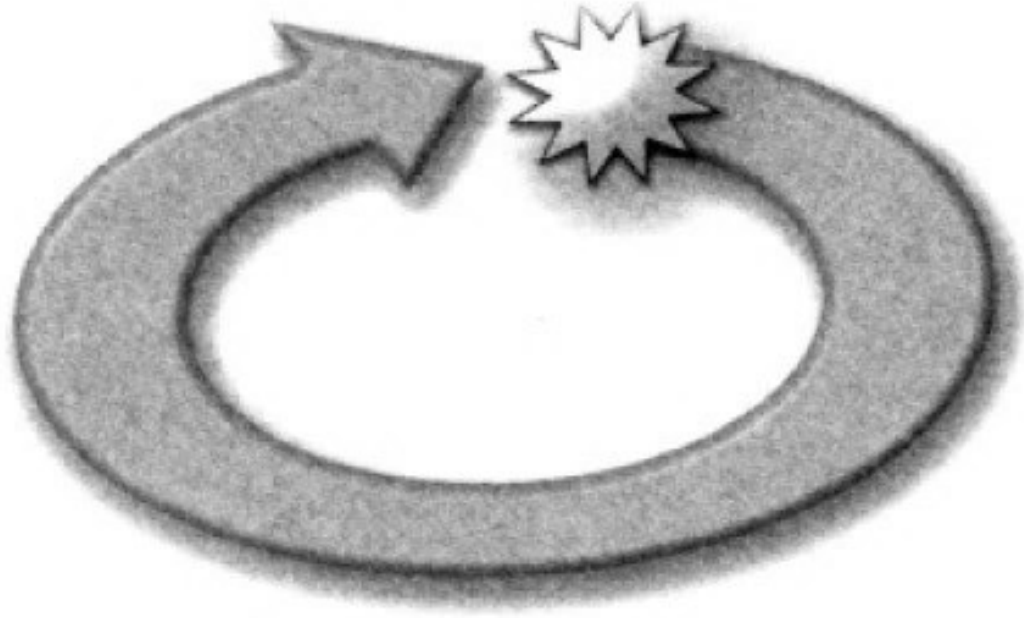
كلما أطلت دراسة وفحص هذا الجزء من المعادلة، أصبحت الفوائد أكثر وضوحًا. ليومنا هذا، أحد أسئلتني المفضلة للجمهور هو: هل تؤمن بأن الناس يقومون بعمليات مكررة ومتوقعة عند صنع القرارات؟ رد فعل الجمهور غالبًا ما يكون مشوشًا لدرجة مثيرة للاهتمام. هذا بدوره يدفعني إلى أن أتبع ذلك السؤال بسؤال آخر: "توقف عن التشكيك فيما قلته للحظات، وافترض أنه يمكنني أن أثبت لك أن هذه العملية تتواجد فعلاً. إذا كنت تحاول مساعدة الناس على صنع التغيير الذي يعانون من أجل تحقيقه، ألن يكون من الأفضل أن تفهم عملية صنع القرار التي يقومون بها، وأين هم في أثناء مرورهم بهذه العملية؟". عادة ما أرى بعض الرؤوس التي تومئ عندما أصل لهذه النقطة. هذه المعرفة ليست مجرد دليل فعال يرشدك لكيفية التعامل مع الآخرين؛ بل هي تساعدك أيضًا على إيجاد التكتيكات المناسبة لمساعدة الأشخاص الذين يعانون اتخاذ القرارات.

وباقى القصة معروف. والدليل يأتي من أكثر من 50 ألف شخص استفتيتهم خلال الخمسة وعشرين عامًا الماضية بخصوص القرارات التي اتخذوها. معرفة هذا لن تفيدك فقط في رؤية الأمور من منظور شخص آخر، بل أيضًا تفتح أمامك نافذة تنظر من خلالها داخل العقول التي تؤثر فيها.

لا يمكنني التأكيد بما يكفي على أهمية التركيز من منظور الشخص الآخر عند تغيير آراء الآخرين. ألا تؤمن بأن هذه العملية موجودة بالفعل؟ دعنا نرَ إذا كان يمكننا إثبات وجود العملية بربطها بحياتك. انظر للمراحل الست التي سوف أحدها الآن، وتأمل إذا كانت تشبه العملية التي اتبعتها في أثناء اتخاذك لقرار مهم في حياتك. بينما تتبع هذا المثال، سوف أتبع مثالًا خاصًا بي.

مرحلة الرضا

الرضا



حتى بداخل دورة قابلة للتكرار، يجب أن تكون هناك بداية، ومرحلة الرضا تمثل هذا. في هذه المرحلة من الدورة، يكون الأفراد مقتنعين بأنهم لا يحتاجون لشيء وليس لديهم أي مشكلات. بداخل عقولهم، كل شيء على ما يرام.

لا يسعدني أكثر من أن أرى الناس في هذا العالم يشعرون بالسعادة وأن كل شيء على ما يرام؛ لكنني لا أؤمن بأن الناس يقولون الحقيقة دائمًا. قبل أن تشعر بالضييق حيال هذا، تأمل السؤال التالي: كم نسبة الناس الذين يندرجون في مرحلة الرضا فيما يتعلق بما يحدث في حياتهم؟ 50% ؟ 40% ؟ 30% ؟

دعني أفصل الحقائق عن المشاعر. الإجابة الحقيقية هي أن النسبة ما بين 4.5% إلى 5%. هل أنت متفاجئ؟ يمكنني دعم هذه الأرقام بعقود من البحوث. الذي لا يمكنني دعمه هو إحساسي بأن هذا الرقم يقترب من 2%. أعتقد أن نصف من يقولون إنهم سعداء 100% بشأن موقف بعينه، لا يكذبون بل هم ببساطة ليسوا واعين.

كم من المرات التي سمعنا فيها في نشرة الأخبار أن منتجًا ما كُتِبَ نظن أنه مفيدٌ لنا اتضح أنه ليس مفيدًا على الإطلاق؟ كوننا غير واعين بالمشكلة لا يعني بالضرورة أن المشكلة غير موجودة.

بيتنا الأول

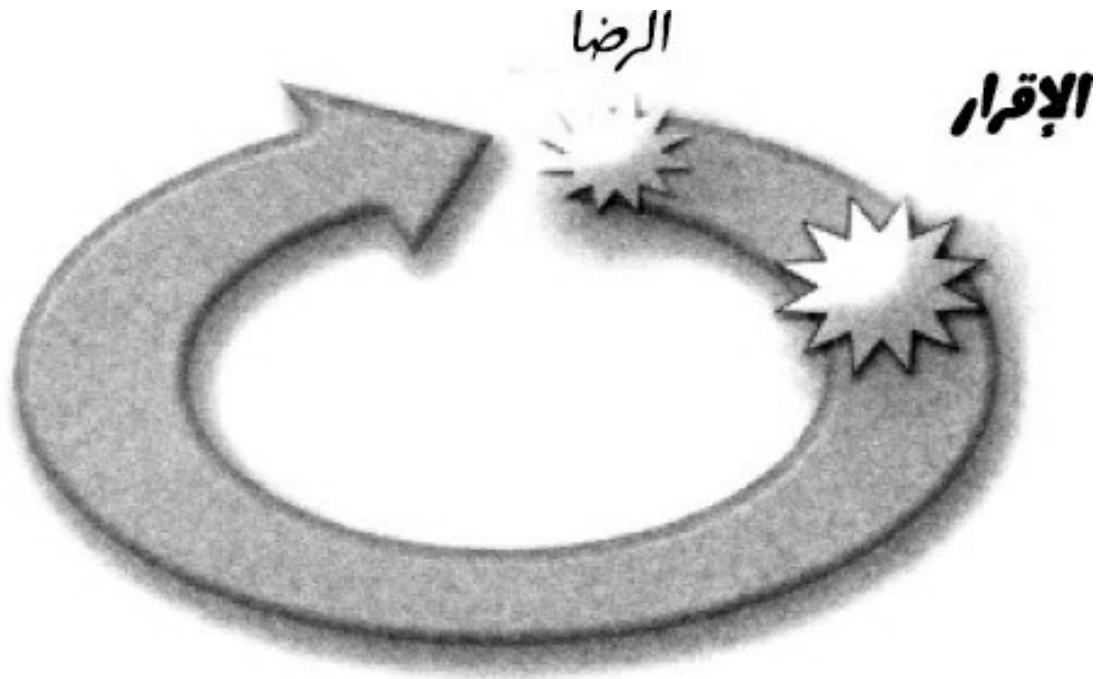
هل يمكنك تذكر أول منزل اشتريته؟ أنا أتذكر بيتي الأول بالطبع. كنت قد تزوجت حديثًا وقررت أنا وزوجتي أنه حان الانتقال من شقتنا. كانت هناك طفرة في سوق العقارات وكان البيع يتم بسرعة. لم يكن من غير المعتاد أن ترى منزلًا يطرح للبيع، وفي غضون أربع وعشرين ساعة يتم كتابة ثلاثة عقود أو أربعة بالسعر المعروض أو أعلى منه. خسرنا بيتًا أحببناه بشدة بسبب أننا تباطأنا في إمضاء العقد؛ لذلك عندما سمعنا أن هناك منزلًا سوف يتم عرضه للبيع في الصباح، أتينا مهرولين في الليلة السابقة للعرض. كنا نريد أن نصبح مستعدين للتحرك بسرعة، وهذا ما فعلناه.

رأينا منزلًا جميلًا في كيب كود في بيشيسدا في ولاية ميريلاند، وأحببناه منذ اللحظة الأولى. كان موقعه مثاليًا؛ حيث كان يقع على بعد بضعة شوارع من الطريق الفاصل بين ولايتي واشنطن العاصمة وميريلاند والمسمى بـ كاييتول بيلتواي، وهذا جعله قريبًا من كل شيء. في ذلك اليوم، أحببنا بشكل خاص الشارع المسدود الذي كان يقع فيه المنزل. لقد أصبح منزلنا في ذلك الشارع المسدود وأحببناه!



ربما تكون هناك مشكلات سوف تتم مواجهتها في المستقبل، ولكن مرحلة الرضا تشبه شهر العسل بالنسبة لمن يجب عليهم اتخاذ القرارات لفترة قصيرة من الوقت. أشهر العسل لا تدوم للأبد، وقبل أن يمر وقتٌ طويل، ندرك أن القرار الذي اتخذناه ربما لم يكن مثاليًا. هنا يحين وقت اتخاذ خطوتنا الأولى داخل الدورة.

مرحلة الإقرار



ثم يبدأ التغيير المحتمل في الحدوث. مرحلة الإقرار تمثل أهم خطوة ترتبط بالطريقة التي يتخذ بها الناس القرارات، وهي أهم عنصر في دورة القرار؛ ولكنها أيضًا أكثر العناصر التي يتم إساءة فهمها.

مشكلة صغيرة في النعيم

هرولنا لنمضي عقد الشراء الخاص بالبيت، لم ندرك أننا رأيناه في أعلى ساعة الذرورة. كان طريق الولاية في سكون تام. ما أدركناه سريعًا بمجرد أن تم قبول العقد الخاص بنا، أن هذا المنزل ليس قريبًا من طريق الولاية؛ بل يقع في الطريق ذاته! لكنه كان منزلنا وكان في شارع مسدود، يسوده الهدوء أحيانًا، وكنا نحبه.



مرحلة الإقرار تمثل انقسامًا أساسيًا بداخل عقولنا. في هذه المرحلة، سنعترف فورًا بأنه توجد لدينا مشكلات معينة يمكن أن تتطلب التغيير. لسوء الحظ، سنعترف بالسرعة نفسها أننا لا نريد فعل أي شيء حيال هذه المشكلات في ذلك الوقت.

العديد ممن أعمل معهم يخبرونني أن هذا الموضوع من دورة القرار هو الذي يستقر فيه معظم الأفراد الذين يهدفون إلى التأثير عليهم. طبقًا لأرقام، فإنهم يكونون على صواب بشكل قاطع. 79% من الناس الذين أجري استفتاءي عليهم يقولون إن هذا هو مكانهم الحقيقي في دورة القرار وإنهم يقولون: "الأمر مؤلم، ولكنه لا يؤلم بشدة". ليس هناك إحساس بالضرورة؛ ومن ثم فإنه لا يوجد اهتمام جاد بإحداث التغيير.

أحيانًا أشير لهذه المرحلة بمرحلة الانتحاب. العديد منا ينتحب بدون انقطاع ولكن لا يقوم بفعل أي شيء لتغيير ما يدفعه للانتحاب هكذا بشكل مستمر. وما يزيد الأمر سوءًا أن النسبة الكبرى من الناس ليسوا محصورين فقط في مرحلة الإقرار، بل يظلون محصورين فيها لفترة طويلة.

مشكلة أكبر في النعيم

بمرور السنين، كنا نشعر بالبهجة لاستقبال أول مولود لنا، ثم الثاني. كنا أيضًا نشعر بالإثارة تجاه التقنيات التي اتبعناها للقضاء على الضوضاء الصادرة من طريق الولاية. فلكني نمنع الضوضاء المستمرة من الوصول لنا، كنا نغلق النوافذ المضادة للعواصف طيلة العام، ووضعنا في شرفة المنزل سماعات خارجية من الجيل الأول الذي أنتجته شركة بوز الأمريكية، بل قمنا أيضًا بشراء جهاز لتنقية الهواء، أسميناه "مرشح الصوت" الخاص بنا، والذي كان يتسم بصوت مرتفع للغاية، وقد كنا نشغله كل ليلة في غرفة نومنا. أحببنا ما نقوم به بشدة حتى أننا أحضرنا جهازًا آخر؛ لأن

هذا كان منزلنا الذي يقع في شارع مسدود ليس بالهادئ تمامًا. تغاضينا عن المشكلات التي واجهتنا.



الناس لا يصلحون المشكلات الصغرى؛ بل يصلحون المشكلات الكبرى.

شيئان يجعلان البشر مشلولين في مرحلة الإقرار، الأول هو الحجم المدرك للمشكلة. بغض النظر عن المشكلة، إذا لم يشعر الناس بأن المشكلة مشكلة كبرى، فلن يشعروا بالحاجة الملحة لفعل أي شيء حيالها. الناس يقومون بالتسويق والمماطلة في التصرف تجاه الصعوبات التي يواجهونها. هذه هي الطبيعة البشرية التي تبقينا محصورين في مرحلة الإقرار لفترات طويلة من الزمن. كلما كبرت المشكلة، بدأنا ننحذب أكثر صوب النقطة للحرية الخاصة باتخاذ القرار. وعندما تصبح المشكلة ضخمة للغاية، فنحن نعبر خطأً مجازيًا في الرمال، وهذا الخط يمثل القرار الخاص بإجراء التغيير.

السبب الثاني في أن الناس يظلون أسرى لمرحلة الإقرار لفترة طويلة هو مشكلة سوف تظهر في الكتاب مرات عديدة، ألا وهي مشكلة الخوف من التغيير؛ ففي النهاية، هذا الخوف يشكل العقبة الكبرى التي تمثل تحديًا حتى للأشخاص الناجحين في فن الإقناع. ربما لا يبدو هذا عادلًا، أو صوابًا، ولكن هذا الخوف يكمن بداخلنا جميعًا.

الخوف من التغيير يفوق ألم الحاضر.

هناك 79% من الأشخاص الذين قمنا بدراساتهم يمثلون العديد من الفرص من منظور التغيير، ويمكنني أنؤكد لك أننا سنؤثر فيهم! رغم ذلك، وفي الوقت الراهن، دعنا نلتزم بالسيناريو الخاص بما يحدث عندما لا يتواجد هناك أحد لتغيير القنوات والتأثير على السلوكيات. في مثل هذا الموقف، نستمر في المعاناة بمفردنا ونظل محصورين في هذه المرحلة في انتظار حدوث أمر ما.

الخط الفاصل في الرمال

منذ سنين مضت، كنت أنا وزوجتي نمتلك سيارة من طراز ميركيوري ماركيز وكانت مثيرة للاهتمام. كانت سيارة جيدة، ولكن بسبب أننا كنا نمتلكها منذ وقت طويل، فقد نشأت لديها - إذا أمكننا قول هذا - عادات مثيرة نوعًا ما. كان الإطار الخلفي يصدر قعقة في أثناء السير، ولكننا اعتدنا هذا. كان ضوء لوحة العدادات يضيء ويطفئ وفقًا لنظامه الخاص، ولكننا اعتدنا هذا أيضًا. كان هناك صوت يصدر من هنا وهناك وصدى في بعض الأماكن وعداد الأميال لم يكن يعمل بالشكل المناسب،

ولكننا اعتدنا كل هذا. في الحقيقة، كانت السيارة، والتي أسميناها الشبح الرمادي، بها العديد من المشكلات وكنا نخبر بعضنا بين الحين والآخر أنه يجب علينا التخلص منها، ولكنها كانت مجرد ثثرة لا طائل من ورائها.

ثم ذات يوم، فاجأتنا السيارة بعادة جديدة. فبينما كنا ذاهبين مبكرًا ذات يوم لمنزل أحد الأصدقاء في ضاحية من إحدى ضواحي ولاية ميريلاند، بدأ بوق السيارة في العمل من تلقاء نفسه. بمجرد أن دخلنا الضاحية، توقف عن العمل. استمررنا في السير ونحن غاية في الدهشة. بعد بضعة شوارع، وفي أثناء انحرافنا بالسيارة، بدأ البوق في إصدار الصوت مرة أخرى من تلقاء نفسه. قمنا بسرعة بإكمال الالتفاف وتوقف مرة أخرى. كان البوق يعمل من تلقاء نفسه كيفما اتفق في كل مرة ننحرف بها بالسيارة، وأعلن البوق وصولنا لكل من كان يسكن في الشارع.

وأخيرًا، عند وصولنا لمنزل صديقنا، وبعد أن أوقفنا السيارة، كنا قد عقدنا العزم على أمرين: الأول، قطع السلك الذي يصل الكهرباء للبوق. الثاني، توديع الشبح الرمادي للأبد. كنا قد عبرنا ذلك الخط في الرمال الذي يفصل بين عدم حبنا لشيء ما واتخاذ قرار ما حياله. كنا قد اتخذنا قرارًا بالتغيير.



عندما يتعلق الأمر بصنع القرارات، من الواضح أننا نمر بمراحل متكررة ومتوقعة. رغم ذلك، فإنه بداخل هذه الدورة، هناك لحظة مهمة من إدراك الحقيقة والتي يبدو أن الكثيرين يغفلون عنها، ومع ذلك، فهي مهمة لمن يسعون إلى تغيير قناعات الآخرين. أسمى تلك اللحظة الخط الفاصل في الرمال.

أنا لسْتُ متشائمًا، ولكني أتميز بالواقعية. هناك أمران أوقن أنهما صحيحان:

- من الطبيعي بالنسبة لنا كبشر أن نقضي شهرًا، بل سنوات، في العيش بمشكلات نحن قادرون على حلها ولكننا لا نقوم بهذا. نحن ننتظر حتى تتفاقم المشكلات، ويأتي التغيير بعد فوات الأوان.
- من الطبيعي بالنسبة لنا كبشر أن نخاف من التغيير، وهذا الخوف يمكن أن يعمينا عن رؤية حجم وإطار المشكلة حتى يحدث ما هو صعب بل مدمر أيضًا.

نحن نتعايش مع هذه المشكلات، ونبرر تلك المشكلات، ونشكو منها، ونعبر عن استيائنا منها، ونهرب منها، بل ننكر حتى وجودها أيضًا، ثم يحدث أمرٌ ما.

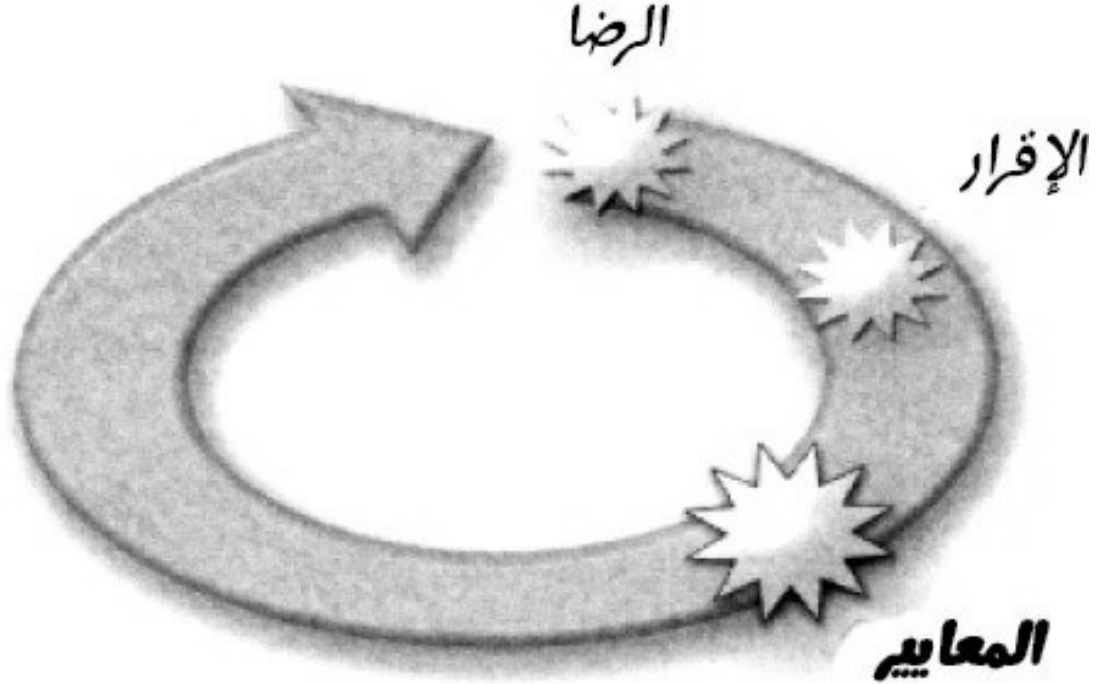
هذا الأمر يمكن أن يكون بسيطًا مثل تعليق يفاجئنا، أو كارثيًا مثل الفصل من العمل. ولكنَّ هناك أمرًا ما يحدث. عندما يحدث هذا الأمر، نكون قد عبرنا خطًا أسمىه خط الإصلاح وعدم الإصلاح، وهو خط وهمي في الرمال. وحينما نعبر هذا

الخط، نحن لا نلزم أنفسنا بحل، بل نلزم أنفسنا بالتغيير.

- • يمكننا الشكوى من وظيفة غير مرضية لسنوات. نعبر هذا الخط عندما نبدأ في تحديث سيرتنا الذاتية والبدء في الاتصال بشبكات من المعارف.
- • يمكننا الشكوى من علاقة غير مرضية لسنوات. نعبر هذا الخط عندما نبدأ في البحث عن معالج وتحديد موعد للذهاب له.
- • يمكننا الشكوى من سيارة قديمة بها خلل. نعبر هذا الخط عندما نتوقف بها داخل وكالة لبيع السيارات.

هناك العديد من لحظات الحقيقة في حياتنا جميعًا، والتي تحفز التغيير مرارًا وتكرارًا. بشكل شخصي، أفضل أن أساعد شخصًا على تجنب كارثة على أن أساعده على حلها بعد حدوثها، وهذا ما يجعل ذلك الخط في الرمال مهمًا بالنسبة لي. فهُمُّ هذا الخط يذكرني بمدى أهمية مساعدة الآخرين على عبوره. ليس من غير المعتاد أن تواجه صعوبة في إحداث التغيير؛ فكلنا نعاني هذا. أما من غير المعتاد للناس أن يصلحوا هذه المشكلات بمفردهم قبل أن يكون قد فات الأوان لهذا.

مرحلة المعايير



ثم يحدث أمرٌ ما. أحيانًا، يمكن أن يكون موقفًا صادمًا، وفي أحيان أخرى، يمكن أن يكون خليطًا من مشكلات أصغر. على الرغم من ذلك، وبطريقة أو بأخرى، نقوم

باتخاذ قرارات التغيير، ونبدأ في البحث عن بدائل.

القشة التي قصمت ظهر البعير

ذات يوم، وفي أمسية صيفية جميلة، أقمنا حفلاً. كانت نوافذ العواصف مغلقة، والميكروفونات تم تشغيلها، وجهاز تنقية الهواء كان يقوم بعمله كما يجب. لاحقاً ذلك المساء، عندما سمعنا من يقول "ما هذا الصوت الهادر؟" من أحد الضيوف للمرة الثالثة، نظرت لزوجتي ثم قررنا. لم نعرض المنزل للبيع في الصباح التالي، ولم نتصل بسمسار عقارات... رغم ذلك، كنا قد عبرنا النقطة الحاسمة بصنع القرار. كنا نريد إحداث التغيير. كان هذا منزلنا، لكنه كان في شارع مسدود، وكانت ضوضاء المرور لا تحتمل، وكان قد فاض بنا الكيل.



ربما يحدث التغيير بسبب رحلة تجديد تركت مُدَحَّخًا يعاني الإرهاق وضيق التنفس، أو ربما يحدث بسبب رؤيتك لمأساة شخص آخر. بمجرد أن تبدأ المشكلة في النمو، نبدأ في البحث عن بدائل. لسوء الحظ، غالبًا ما يأتي هذا الإدراك في وقت متأخر للغاية.

عندما كنتُ أعمل لدى شركة نيويورك لايف، كان ما يكره المديرون رؤيته هو جلوس رجال المبيعات بجانب الهاتف في انتظاره أن يرن. الناس لا يتصلون بوكلاء التأمين إلا إذا حدثت مشكلة ما، وعادة ما تكون مشكلة كبرى. نادرًا ما كنتُ ألقى مكالمات من عميل يسأل عن التأمين، كانت المكالمات تسير كالآتي:

"مرحبًا. أرغب في شراء بوليصة تأمين".

"هذا رائع. ماذا قال لك الطبيب؟".

"عذرًا؟".

"حسنًا، عندما ذهبت للطبيب اليوم، بم أخبرك؟".

"حسنًا... لقد أخبرني أن ضغط الدم لدي قد ارتفع".

مشكلاتنا تتحكم في شكل وحجم احتياجاتنا.

لم أكن عبقرية أو قارئ طالع. كنتُ فقط أفهم الطبيعة البشرية. في هذه المرحلة من صنع القرار، نكون قد مررنا بأزمة عاطفية ونسعى للتخلص مما يثير ضيقنا. أهم درس يمكن تعلمه داخل هذه العملية يكمن هنا، فبمرور الأيام وتعدد المواقف يثبت

لنا أن مشكلتنا تحدد احتياجاتنا. تأمل بعض القرارات التي اتخذتها في الماضي.

- المنزل الذي اشتريته منذ سنين مضت كان يجب أن يكون له باحة مسيجة.
- أتساءل كم عدد المرات التي تسلل فيها كلبك خارج الساحة لأنها بدون سياج.
- الوظيفة التي توليتها منذ سنين مضت كان يجب أن تكون على مسافة لا تزيد على عشرة أميال من منزلك. أتساءل كم قضيت من الوقت في المواصلات خلال الزحام.
- السيارة التي اشتريتها منذ سنين كان يجب أن يكون بها خاصية البلوتوث.
- أتساءل كم مرة كنت ستصدم فيها السيارة التي أمامك وأنت تحاول أن تستخدم هاتفك المحمول للاتصال بشخص ما.
- الموظف الذي قمت بتعيينه منذ سنين مضت كان يجب أن يكون هناك سجلّ لولائه وتعاونه في العمل. أتساءل كم كان عدم إخلاصه في العمل مدمرًا بالنسبة لك، وكم كان غير جدير بالثقة.

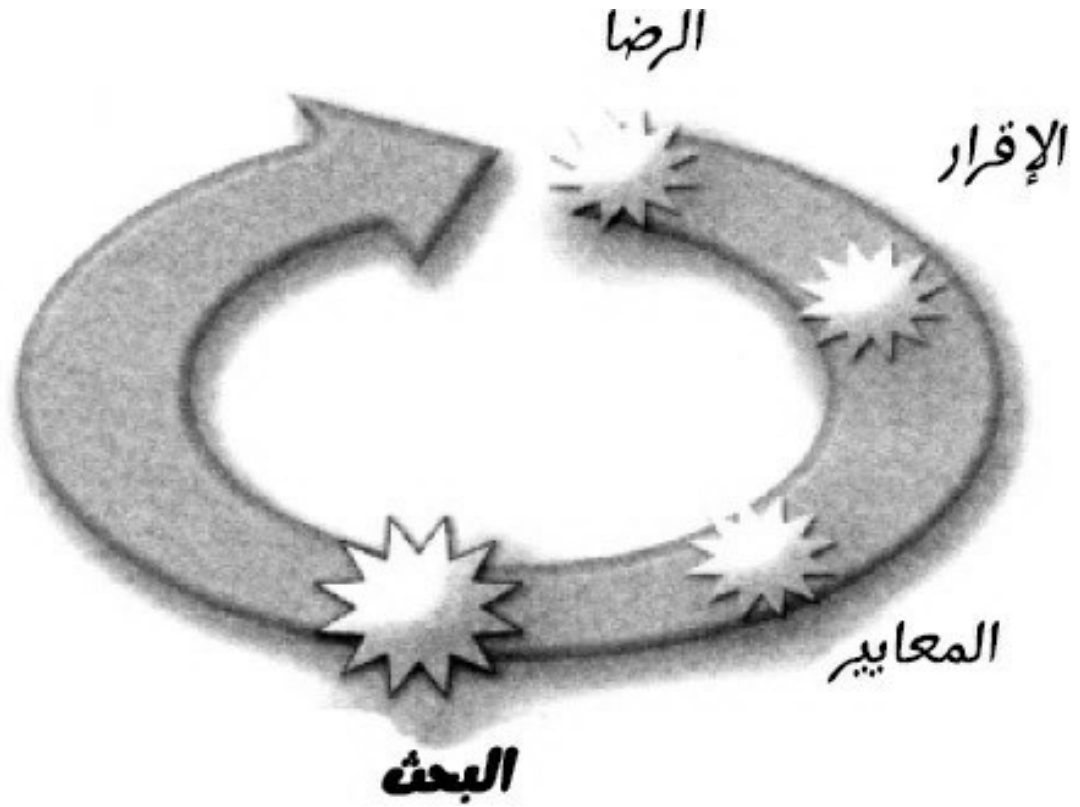
المشكلات تشكّل الاحتياجات

كلا، لم نهول ذاهبين لسمسار عقارات بعد الحفل الذي ذكرته مباشرة؛ بل انتظرنا أسبوعًا كاملًا. كان السوق قد أصبح سوق مشترين، وهذا يعني أنه كان مليئًا بالمنازل المعروضة للبيع ذات الأسعار المنخفضة. كانت المنازل المطروحة للبيع من كل الأنواع، ولكننا كنا مصرين على معيار واحد فقط: الموقع الهادئ. هذا الإصرار قادنا لأهدأ المواقع السكنية في منطقة واشنطن الحضرية - جريت فولز، في ولاية فيرجينيا. كانت أجزاء كبيرة من المنطقة ما زالت محددة بقوانين التقسيم والتي تلزم بفدانين تقريبًا وطريق واحد فقط ذي اتجاهين يجري بداخل المدينة، وهذا جعلها المكان الهادئ الذي كنا نبحث عنه. لم يكن هذا مصادفة. كان ذلك المنزل سيصبح منزلنا، ربما يقع أيضًا في زقاق، ولكن لم يكن هناك ضوضاء مرور، وكنا متشوقين للانتقال إليه.



الاحتياجات لا تظهر من العدم، وكذلك دافعنا لإحداث التغيير. الآن، بعد أن أصبح لدينا فهم أفضل، ليس فقط لما نحتاج إليه، بل أيضًا لكيفية تحول مشكلتنا لاحتياجات، سننتقل للمرحلة التالية.

مرحلة البحث



نقوم الآن بالبحث عن حل. يبدأ هذا البحث بامتلاكنا لقائمة من المعايير. ربما تتضمن تلك المرحلة البحث الحقيقي عن المنتج نفسه في أماكن مختلفة. على سبيل المثال، إذا كنت تريد اختيار سيارة، ربما تقرر شراء سيارة فورد من طراز تورس، ثم يكون الجزء الثاني من قرارك هو تحديد المكان الذي تريد شراءها منه. ربما تزور بعض وكلاء شركات السيارات بحثًا عن سيارة أحلامك.

البحث عن الصمت

كنت أنا وزوجتي مصرّين تمامًا على العثور على موقع هادئ لدرجة أننا قمنا بإخضاع كل منزل رأيناه "لاختبار الصوت". لم نقم قط بزيارة منزل خلال ساعة ذروة المرور، وعندما كنّا نقود السيارة في طريقنا إليه، كنا نطفئ موتور السيارة ونغلق النوافذ، وإذا سمعنا أي صوت يشبه صوت موتور السيارة ولو من بعيد لا ندخل المنزل. كانت أي ضوضاء هي بمثابة عامل إفسال للصفقة. قبل كل شيء، كان هذا سيصبح منزلنا الجديد، ربما يقع في زقاق مسدود، ولكن ليس من المقبول أن يكون قريبًا من الازدحام المروري، ولم نرد أن نتخلى عن هذا المعيار.

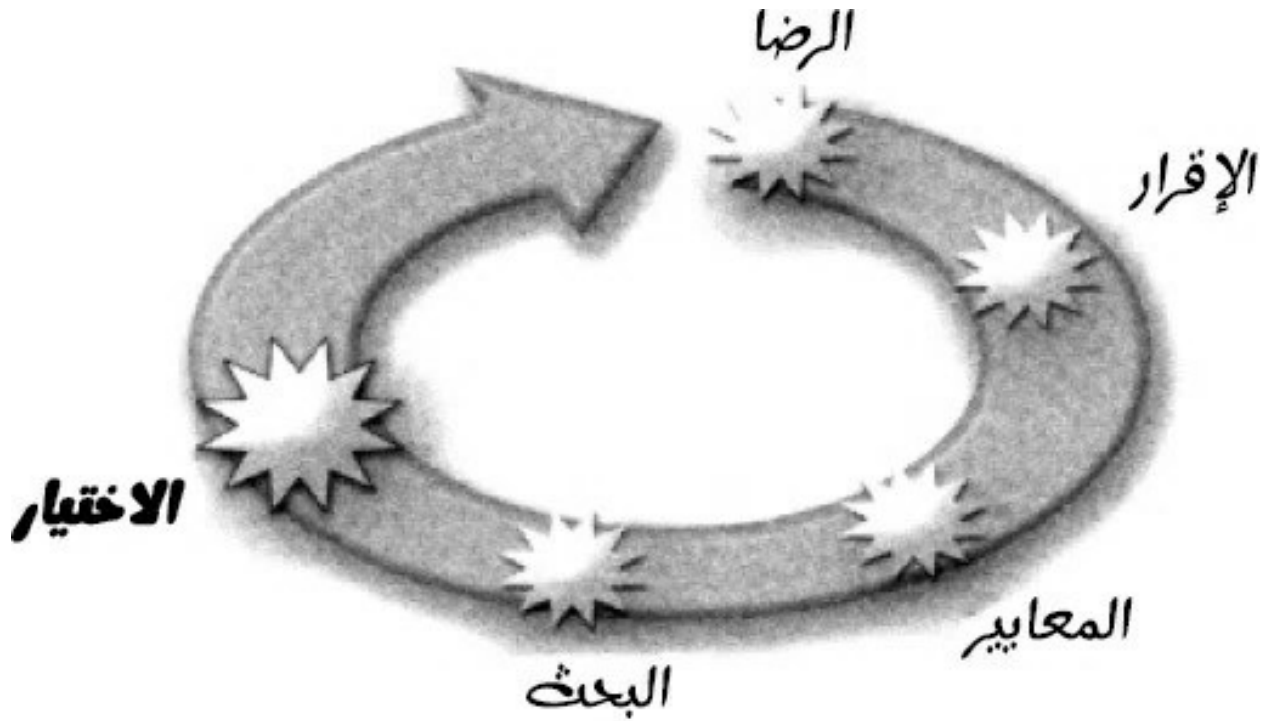


بعض الأشخاص الذين تتبعنا قراراتهم وقمنا بدراساتها أخبروني بكل فخر: "لقد

اخترت أول بيت أو أول سيارة كنت أراها". أنا أصدق هذا، ولكنني أشك في المنطق من ورائه. بتعلمي للدروس التي واجهتني، هذا ليس أمرًا أفتخر به. حتى لو كان أول اختيار لنا ناجحًا، فغالبًا، كلما تأنينا في اختياراتنا، قل ندم المشتري الذي من المرجح أننا سنشعر به لاحقًا.

بعد أن انتهينا من مراحل المقارنة والاستعراض. نكون قد أنهينا فروضنا. وأخيرًا، قد أصبحنا جاهزين تقريبًا لاتخاذ القرار النهائي.

مرحلة الاختيار



كل ما تبقى القيام به هو اتخاذ خطواتك. ربما كنتيجة للعملية البطيئة المؤلمة المؤدية لهذه المرحلة، فإنه ليس من غير المعتاد أن تشعر بالنيشوة عندما تقول نعم وتبدأ في التصرف طبقًا لاحتياجك للتغيير. عندما تدرس حقًا كيف يتخذ الناس قراراتهم، سوف تلاحظ أن قرارهم الأخير غالبًا ما يكون الأسهل؛ فهم غالبًا ما يشعرون بالتححرر من التوتر والضغط عند اتخاذهم لقرارهم النهائي.

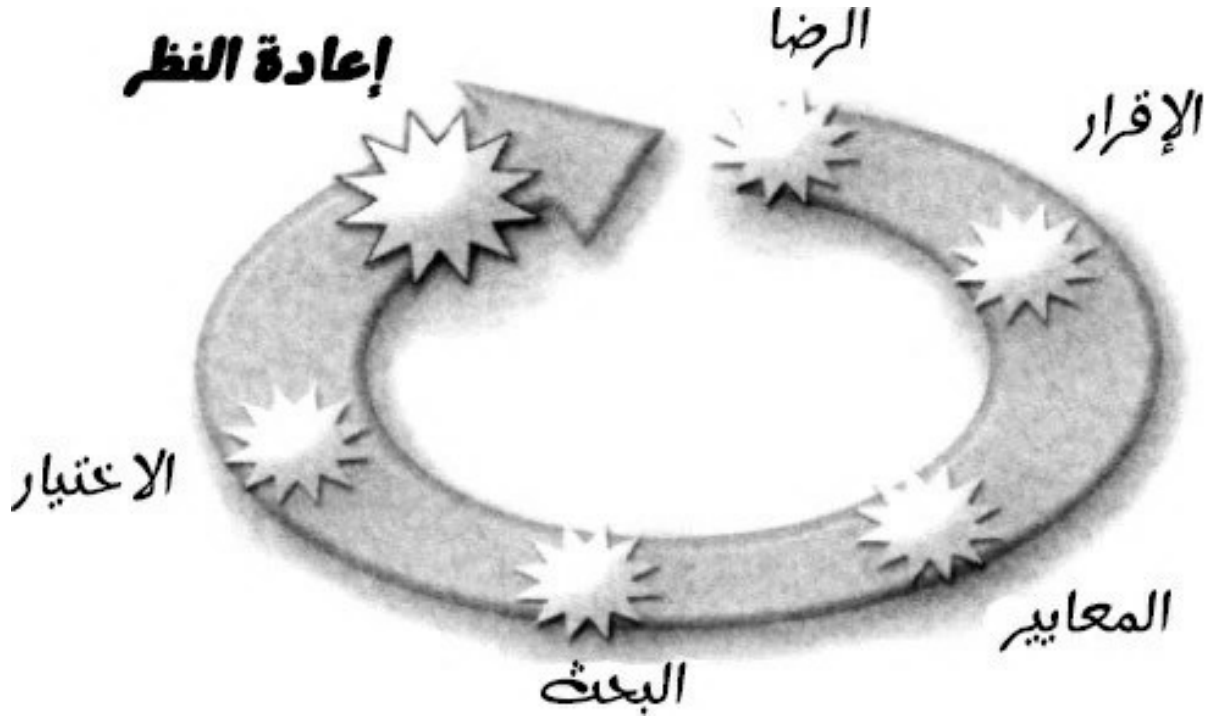
ضغط الزناد

بعد عدة أشهر من البحث الدقيق، اتخذنا قرارنا بشراء المنزل الجديد. عثرنا أخيرًا على منزل يقع في طريق مسدود تم اختباره ضد الضوضاء، وأحببناه!



ليس هناك المزيد مما يمكن أن يقال عن مرحلة الاختيار. ربما تمثل أكثر الخطوات أهمية وسرعة في الدورة. ولكن لسوء الحظ، لا يمكنك حتى أن ترمش بعينيك؛ لأنه من المحتمل ألا تبقى كثيرًا في تلك المرحلة؛ ففي الغالب تتخطى تلك المرحلة في غضون عدة أشهر.

مرحلة إعادة النظر



نتجه الآن لمرحلة إعادة النظر. هذه المرحلة لا مفر منها وأحيانًا ما يتم الإشارة لها باسم ندم المشتري. الأمر لا يتعلق بما إذا كنا سنمر بهذه المرحلة؛ بل يتعلق بالتوقيت الذي سنمر فيه بهذه المرحلة.

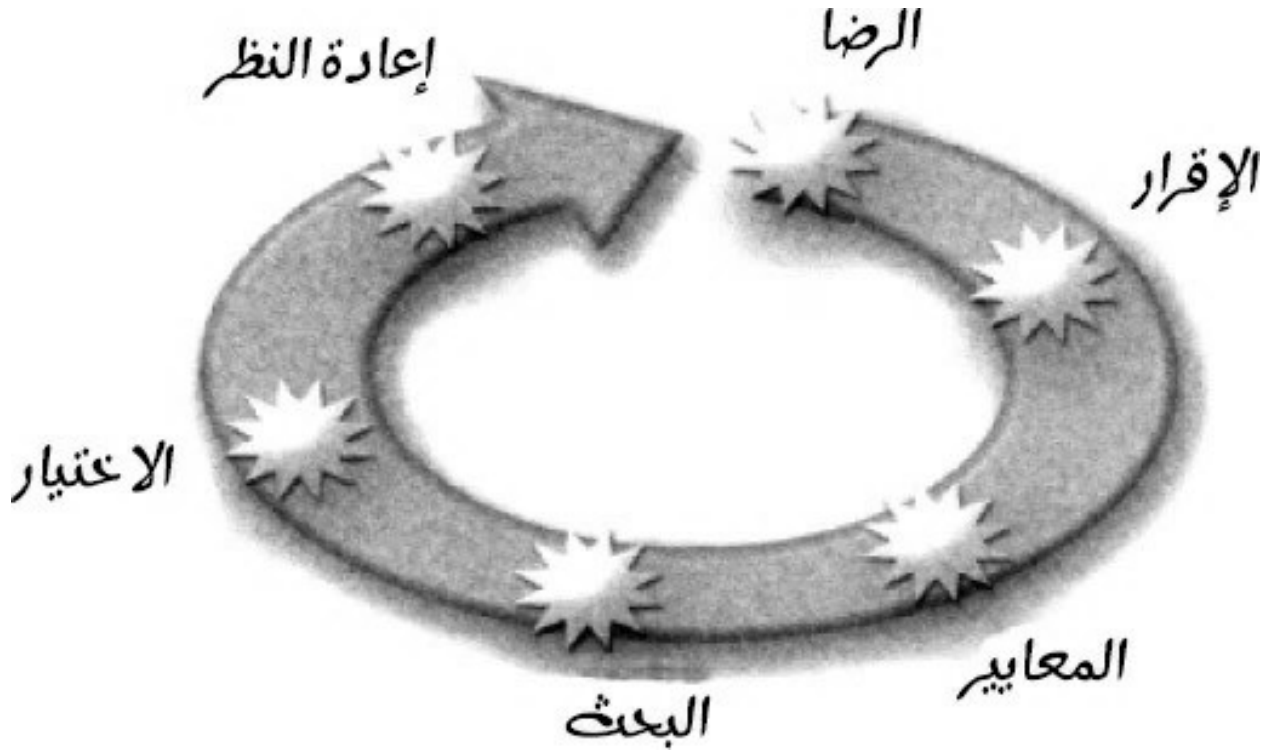
غالبًا ما تتناسب صعوبة مرحلة إعادة النظر بشكل مباشر مع حجم الالتزام بالحل؛ فبعد المرور بفترة قصيرة من الندم، نمضي قدمًا خلال الدورة ونجد أنفسنا في مرحلة الرضا، وتبدأ العملية في تكرار نفسها مرة أخرى.

ندم المشتري

شراء منزل أمرٌ ليس بالهين، وسوف أخبركم بأنني لم أفكر مرتين عندما سمعت صوتًا يصدر من مواسير المياه، ولكن كان ذلك في منزلنا داخل الطريق المسدود البعيد عن ضجيج الزحام، وكنا نحبه!



بوجود القليل من الاختلافات، فإن هذه العملية المتكررة والمتوقعة هي العملية نفسها التي تتعلق بكل قرار وكل سيناريو وكل مجال؛ لذا، فإن النجاح ليس محددًا فقط بقدرتك على تطبيق مجموعة من التكتيكات يتم استخدامها في تغيير القناعات والتأثير على السلوكيات. في الحقيقة، يكمن النجاح في قدرتك على فهم موقع الشخص في دورة اتخاذ القرار والإتيان بمجموعة من التكتيكات المناسبة الضرورية لإحداث التغيير. بالطبع، هذه عملية متغيرة، ومن المهم أن تتذكر أن العملية لا تنتهي هنا.



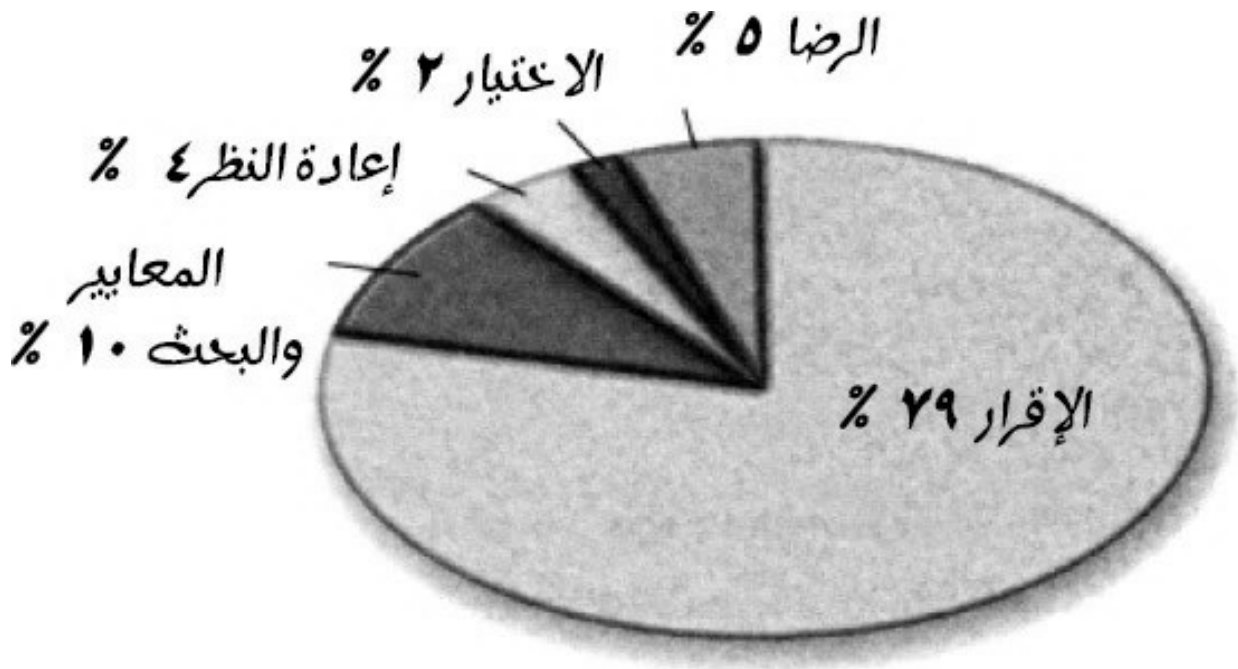
وتستمر العملية

مرت اثنتان وعشرون سنة منذ أن انتقلنا لمنزلنا في منطقة جريت فولز في ولاية فرجينيا. قمنا بتربية ثلاثة أطفال رائعين في هذا المنزل الهادئ بالطريق المسدود ولقد أحببنا الأمر. وها نحن نقرب من دخول المرحلة التالية في الحياة حيث كبر أبنائنا وتركوا المنزل، وهذا يعني اتخاذ خطوة أخرى. إن منزلنا يقع في منطقة ريفية هادئة. بالطبع اضطررنا للتضحية ببعض الأمور للحصول على موقع المنزل الهادئ. الموقع الريفي الهادئ يعني وجودًا أقل للمواصلات العامة، والكثير من القيادة للإتيان بالاحتياجات الأساسية أيضًا. كان هذا أيضًا يعني انقطاعًا متكررًا للكهرباء بسبب الأشجار الساقطة بسبب العواصف؛ لذا، فإن بيتنا التالي ربما يكون في

المدينة حيث يمكننا استخدام المواصلات العامة والاستيقاظ والتنزه للحصول على قذح من القهوة. هناك فرصة جيدة أن يحتوي المنزل على مولد كهربائي أيضًا. أنا متأكد أنه سيكون منزلًا جميلًا، ربما يقع في طريق مسدود وأنا متأكد أننا سنحبه...



على مدار العشرين سنة الماضية، كنتُ أدفع جمهوري للمشاركة في استفتاءات المشاركين والتي يزيد عدد المشاركين فيها على مائة ألف مشترك. خلال الأوقات المبهجة والسيئة، والاقتصاديات القوية والضعيفة والحلول الملموسة وغير الملموسة، فإن الأرقام لم تختلف بأكثر من 2%. هناك ثلاثة إحصاءات يجب أن تبرز في هذا الشكل البياني:



المصدر: شركة جوليس أسوشيتيز

1. 79% ممن شاركوا في الاستفتاء سوف يعترفون بأنهم يمتلكون وعيًا بالمشكلة، عندما لا يكونون تحت ضغط للبحث عن حل - ويكون هذا لكل ثمانية من عشرة. ولسوء الحظ، سيعترف نفس هؤلاء الأشخاص بأنهم لا يريدون حل المشكلة... بعد.
2. 10% ممن شاركوا في الاستفتاء كانوا ينظرون بعين الاعتبار لبدائل أخرى للمشكلة الحالية، ويتقبلون الحل إذا تم عرضه عليهم.
3. 5% ممن شاركوا بالاستفتاء راضون كلية بموقفهم الحالي. (إذا كنت تعاني هذا الرقم، وتشعر بأنه قليل للغاية لتؤمن به، أناشدك أن توقف شكك به في

أثناء هذا الفصل وسأريك بالضبط لماذا العديد من الناس ينكرون أنهم يواجهون المشكلات).

هذه المرحلة يتم تسميتها دورة القرار لسبب معين. الدورة متغيرة ومستمرة. فَهْمُ هذه الدورة الخاصة بالتغيير يمثل لبنة بناء رئيسية عند تعلم كيفية تغيير القناعات؛ لأن فهم هذا الجزء من العملية يعطي منطقيًا للخطوات التي يجب أن نتعلمها عند التأثير في سلوكيات الآخرين. الأمر يذكرني أيضًا بسؤال مهم سوف يتكرر في النصوص الآتية، السؤال الأول الذي يجب أن نسأله لأنفسنا قبل أن نقوم بخطوة إستراتيجية أخرى هو "أين يقع هذا الشخص في دورة اتخاذ القرارات الخاصة به؟".

الفصل الثالث

تأسيس الثقة

من يتلاعبون بالآخرين لا يسعون لنيل ثقتهم.

ومن يؤثرون في الآخرين لا يحتاجون إلى السعي لنيل الثقة؛ فهم يستحقونها.

الأمر يبدأ بالثقة. لن يكون هناك أي أهمية لأي تكتيكات أخرى يتم تعليمها بدون الثقة. هل يمكن لأحد أن يتعلم فن الثقة؟ نعم. هل هناك عملية يمكن أن يتم تحديدها لخلق تلك الثقة؟ نعم.

أقدمُ درسي في الثقة

على مدار عشرين عامًا، كنتُ أدخلُ غرفًا وقاعاتٍ للتدريب حول العالم، طالبًا من الجمهور أن يساعدني على معرفة ما الذي يجعل الناس يثقون بالآخرين. كنت أصوغ السؤال بهذه الطريقة:

أريد من كل واحد منكم أن يفكر في شخص يثق به أو كان يثق به في الماضي بشكل كبير. يمكن أن يكون أحد الأبوين أو مدرسًا أو زميل عمل أو مديرًا أو أي شخص آخر يمكن التفكير فيه. ابدأ بإخباري بما يشعرك ذلك الشخص.

الردود الاعتيادية تكون كالآتي:

- يجعلني أشعر بالأهمية.
- يجعلني أشعر بالذكاء.
- يجعلني أشعر بأنه يهتم لأمر.
- يجعلني أشعر بأنه مهتم بما سأقوله.

كلها ردود جيدة. السؤال التالي الذي كنت أطرحه يكون كالآتي: "أخبرني الآن بالمزيد عن الشخص الذي تصفه".

- صادق.
- متعاطف.
- مثير للاهتمام.

• • يدرك ما يتحدث عنه.

مرة أخرى، هذه الردود رائعة، ثم يأتي الجزء الأفضل في الموضوع. أتبع سؤالي بسؤال آخر بسيط وصغير؛ ولكن الإجابة لا تكف عن إثارة دهشتي: "أخبرني بما يفعلونه حقًا يدفعك للثقة بهم بهذا الشكل". يهدأ الجو تمامًا بعد طرح هذا السؤال، ويبدو الجميع مندهشين، ويعلو وجوههم السخط، مكررين ما أخبروني به. "يبدو كما لو كان يمكننا الثقة بهم!".

تكمّن المفارقة في أن الناس يعانون إجابة هذا السؤال ومع ذلك مازال الذي يبحثون عنه ليس فقط إجابة سهلة، بل هو أمر كلنا تعلمناه في مرحلة ما من حياتنا. لسوء الحظ، ورغم أننا كلنا تعلمناه، يبدو أننا نسيناه بشكل منهجي. إذن، ما الذي يتعلمه الجميع ثم ينسونه بسرعة؟ هل تريد صنع الثقة؟ سل الأسئلة ثم أنصت للإجابة.

حمای

لن أنسى المرة التي قابلت فيها والد "روني" زوجتي. كنت متوترًا بشكل متوقع، ولكنها أصرت قائلة: "سوف تحبه. الجميع يحبونه". الجميع يحبونه؟ ربما ولكن هذا لم ينجح في تقليل توترتي سوى بالقدر القليل.

ثم حان وقت اللقاء الكبير. صافحني والد زوجتي بدفء وبدأنا في التحدث. ما أثار دهشتي هو أنها كانت أسهل محادثة خضتها مع شخص قابلته. نظرت للساعة ولم أصدق أننا ظللنا نتحدث بحرية وطلاقة لمدة تزيد على ثلاثين دقيقة. كنت مبتهجًا وأخبرت زوجتي قائلاً: "لم تكوني تبالغين. لقد أحببته حقًا! الحديث معه غاية في السهولة". أومات برأسها مبتسمة.

بعد بضعة أسابيع، قابلت والد زوجتي مجددًا، ومرة أخرى دهشت من السلاسة التي مرت بها محادثتنا. كان يمكنني إمضاء طيلة اليوم في التحدث لذلك الرجل. مرة أخرى أخبرت زوجتي: "أنا أحب التحدث مع والدك!". هذه المرة انتبهت لرد فعلها ورأيتها تدير عينيها عندما أخبرتها بهذا.

سألتها عن سبب هذا، فابتسمت قائلة: "أعلم أنك تحب أبي؛ فالجميع يحبونه. هل تريد أن تعرف لماذا تحبه لهذه الدرجة؟ لأنه لا يتحدث مطلقًا. إنه يطرح الأسئلة وينتظر الإجابة". كانت هذه هي المرة الأولى التي أدرك فيها أنه خلال محادثتنا معًا التي استمتعت بها جدًّا، أنه لم يخبرني قط بأي شيء عن نفسه. كان يطرح الأسئلة التي لم تجعلني فقط أحبه بل أثق به أيضًا.



نحن نتواصل بثلاث طرق: ننصت أو نطرح الأسئلة أو نبوح بما داخلنا. أو من أن طرح الأسئلة والإنصات هما القوتان المحركتان وراء قائمة الأشخاص الذين يمكن الثقة بهم التي رأيتها للتو. يمكننا توجيه الشكر لشركة زيروكس لأخذهم الحدس الخاص بي وإثبات أنه حقيقة. منذ عقدٍ مضى، بعثت زيروكس أكثر من خمسة آلاف استطلاع للرأى لعملائها مصحوبًا بالسؤال التالي:

بناء على حقيقة أنه توجد ثلاث طرق فقط للتواصل معك، هل يمكنك أن ترتب هذه الطرق الثلاث بناء على ما تريدنا أن نستخدمه للتواصل معك؟

كانت الإجابات التي نتجت عن الاستفتاء صاعقة. لم يأتِ فقط طرح الأسئلة والإنصات في المركز الأول بتعادل، بل ما كان مدهشًا حقًا هو ما حدث للرد بـ "البوح بما بداخلنا"؛ حيث لم يتواجد مطلقًا! تم تجاهله تمامًا حيث لم يقم أي مشارك باختياره كالرد الأول. هل يثير هذا دهشتكم؟ عندما يتم سؤال أي شخص عن الكيفية التي يريد أن يتم بها التواصل معه، فمن المعقول أن يكون رده: "أريد شخصًا أصنع ثقة بيني وبينه عن طريق مقابله، ثم إخباري بكل شيء عن نفسه!".

كلما زاد حديث من تتواصل معهم، أحبوا الشخص الذي يتحدثون معه.

إذا كان هذا واضحًا للغاية، لماذا يوجد القليل ممن يقومون بطرح الأسئلة والإنصات؟ هناك العديد من النظريات التي تفسر هذا، ولكني سوف أخبركم ما الذي أظن أنه المسبب الأكبر في هذا. ربما لا يعجبكم السبب؛ لأن الإجابة ربما تنظر إليكم من المرأة. الإجابة تتضمن تعطينا للمعرفة.

معركة المعرفة

إذا كنت تريد بدء جدل مع شخص آخر، وخاصة إذا كان مغتربًا بأفكاره ويتظاهر بالحصافة، فأخبره بأنك تشعر بأن المعرفة أمرٌ مبالغ في تقديره. هذا التعليق يثير جنون من يدعون الحكمة!

عند التوقف للتفكير في الأمر، العديد منا يبذلون الكثير من الجهد في السعي وراء المعرفة. الأمر يبدأ بأول رحلة لنا إلى روضة الأطفال ثم يتطور خلال المرحلة الابتدائية ثم المرحلة المتوسطة ثم الثانوية. بالنسبة للكثيرين، يستمر الأمر لمرحلة الكلية للحصول على درجة جامعية أو درجة الماجستير أو الدكتوراه. الأطباء يتعلمون معالجة الأمراض، والمحاسبون يتعلمون موازنة الأرقام، والمحامون يتعلمون تفسير القانون، والقائمة تستمر.

ثم نذهب للعمل ويكون أول ما نمر به هو السعي وراء معرفة من نوع جديد تمامًا، النوع المبني على المتطلبات الخاصة بوظائفنا. العديد من الوظائف تتطلب تحديثًا مستمرًا للمعرفة العملية من خلال اشتراط التعليم المستمر. تراكم كل هذا الكم المعرفي يستغرق سنوات من التكريس.

لذا فإن المثقفين غالبًا ما يعترضون على الجملة البسيطة التي أقولها في أثناء إقامة ورش العمل: "المعرفة؟ إنها أمرٌ مبالغ في تقديره".

قبل أن تقوم أنت أيضًا بإدارة عينيك ورفع يديك اعتراضًا، أريدك أن تفكر للحظة فيمن كسبوا ثقتك ومن تحترمهم بشدة للتواصل معهم. هل كسبوا هذه المرتبة العالية لديك عن طريق إظهار ذكائهم أم من خلال قدرتهم على جعلك تؤمن بأن أفعالهم كانت في مصلحتك؟ أعتقد أن أولئك الناس الذين تحترمهم وتثق بهم كانوا يدركون كيف يطرحون الأسئلة وينصتون لإجاباتك.

فكر في آخر مرة تم فيها جعلك تؤمن بحل ما بسبب أنك كنت تشعر بالارتياح للشخص الذي تتواصل معه. هل حصل ذلك الشخص على هذا القدر من الثقة عن طريق إغراقك بالمعلومات أم عن طريق طرح الأسئلة والإنصات لك؟

أنا لا أقول هنا إن المعرفة ليست جزءًا ضروريًا مما نحن عليه. كل ما أقوله هو أن هناك الكثير من الأذكاء في هذا العالم يعانون بشدة ليجعلوا الآخرين يؤمنون بهم. كل ما أقوله أن المعرفة ضرورية، ولكن هناك مبالغة في تقديرها قليلًا.

ربما كان "ألبرت أينشتاين" أو أنا من قال: "الخيال أهم من المعرفة". (أنا متأكد أنه كان "أينشتاين").

ثاني أقدم دروس الثقة

ندرك الآن بشكل حقيقي أننا نضع الثقة وبنينا أساسًا للتأثير بطرح الأسئلة والإنصات؛ ولكن كم عدد الأسئلة التي نطرحها؟ دعوني أعرفكم بثاني أقدم دروس الثقة: يجب أن تتعلم الفرق بين السؤال المفتوح والسؤال المغلق. دعونا نبدأ بتعريف بسيط.

السؤال المفتوح هو السؤال الذي لا يمكن إجابته بنعم أو لا. الأسئلة المفتوحة:

- • تحث الناس على التحدث.
- • تجعل المتحفظين يفتحون بشكل أكبر.

ابدأ أسئلتك بكلمة من الكلمات التالية, وسوف تكون أسئلة مفتوحة:

ماذا متى صِف

لماذا أين أخبر

أما السؤال المغلق فهو الذي يمكن إجابته بنعم أو لا. الأسئلة المغلقة ليست بالضرورة أسئلة غير مناسبة, ولكنها لا تكون مناسبة عندما تحاول بناء ثقة. الأسئلة المغلقة.

- يمكن أن توقف شخصًا ثرثارًا عن الكلام.
- تؤكد أو تفحص المعلومات.

ابدأ أسئلتك بكلمة من الكلمات التالية, وسوف تصبح أسئلتك مغلقة:

هل ألن يمكن

أليس إذا ألا

الأمر ليس تحقيقًا, بل محادثة.

أحيانًا, عند استخدام هذه الأسئلة الاستفهامية, انتبه كي لا تطرح أسئلتك بسرعة, ولا تزد من استخدام الأسئلة المغلقة. شاهد محاكمة يومًا ما, وسوف تدري ما أعنيه. بتجنب الأسئلة المغلقة, سوف تقلل فرص "تلقين الشاهد".

أنا على وشك أن أترك هاتين الفكرتين التقليديتين خلفي, ولكن ليس بدون التزام منك. ما أريد أن تفعله هو قراءة الإقرار القصير التالي بتأنٍ. إذا لم توافق عليه, راسلني إلكترونيًا على العنوان التالي (rob@jolles.com), وأخبرني بالسبب. إذا وافقت عليه, التزم به. وإذا فعلت هذا, ستكون قد اتخذت إحدى أهم الخطوات ليس فقط في تعلم بناء الثقة, بل في كيفية التأثير في سلوك الآخرين أيضًا.

إقرار

من هنا فصاعدًا، عندما أبدأ محادثة مع شخص ما أريد بناء ثقة بيني وبينه، لن أطرح أسئلة فقط، بل سأحاول أن تكون أسئلة مفتوحة.

التوقيع: _____

الناس لن يتذكروا ما قلته أو ما فعلته. في النهاية، كل ما سيتذكرونه هو ما جعلتهم يشعرون به.

إذا لم تتذكر شيئًا آخر

تخيل للحظات أنك تحضر برنامجًا أقوم بتقديمه وسمعتني أقول:

إذا لم تتذكر أي شيء من الساعات أو الأيام التي قضيناها معًا، أطلب منك في أي وقت في حياتك تتواصل فيه مع فردٍ آخر وتحاول التأثير في أفعاله، أن تلزم ذاتك بطرح الأسئلة والإنصات. إذا فعلت هذا، فسوف تصبح هذه أقيم ورشة عمل سوف تحضرها في حياتك.

بالطبع، أتبع هذا بتذكيرة أننا نقوم فقط بالتعامل مع قشور التأثير، وسوف تأتي لاحقًا دروس جديدة ورائعة. على الرغم من ذلك، أنا أعني ما أقول. إذا تذكرت الدرسين الأولين - (1) طرح الأسئلة والإنصات، (2) فهم الفرق بين الأسئلة المفتوحة والمغلقة - سوف يكون للنتائج تأثير عميق على حياتك.

الدروس الأربعة للثقة

الآن وقد تعلمت أقدم درسين في الثقة، دعنا نبدأ العمل على دروس جديدة. ولكن قبل هذا، أظن أنه من المهم أن أخبرك أنه رغم سهولتها، فغالبًا ما يتم تجاهلها. ألا تصدقني؟ لقد كنتُ عضوًا في مؤسسة بحثية كبرى برعت في إغفال هذه الدروس.

بدون ثقة، ليس هناك تأثير

أتذكر جيدًا أول عملية مبيعات ساعدت على صنعها. شاركنا بكل شيء في هذه العملية ما عدا حوض المطبخ. نعم، لم نرد أن نترك شيئًا للمصادفة، وأثبتت العملية التي تتكون من 16 خطوة أن كل تكتيك يتم استخدامه في عملية البيع يقع في هذه العملية. ما أدركته لاحقًا أننا كنا على حق تقريبًا. كل تكتيك يتم استخدامه في عملية البيع كانت تتضمنه العملية ما عدا أهم تكتيك: الانتباه للثقة.

لقد تحدثنا عن الثقة وروينا قصصًا كثيرة عنها؛ لكن رغم ذلك، فإنه خلال تنفيذ تلك

العملية لم يحدث قط أن قمنا بتطبيق خطوة واحدة مكررة ومتوقعة من شأنها أن تفرس الثقة. كان دافعنا هو أننا كُنا نشعر أن الثقة أمرٌ مسلم به وواضح وبديهي.

كم كُنا مخطئين؛ فقد قمنا ببناء عملية رائعة أوضحت كل حركة يمكن للمرء القيام بها ما عدا الخطوة الأولى التي يجب أن يتم اتخاذها. لسوء الحظ، بدون وجود الثقة، فإن بقية العملية تصبح ناقصة. تداركنا الأمر وقمنا بإدخال الإصلاحات الخاصة بنا على العملية، ولكنني مازلت أتذكر بكل اندهاش كيف فاتنا تطبيق تلك الخطوة. كيف افترضنا أن الثقة تُكتسب بسهولة وأنها أمرٌ بديهي؟ بدون الثقة لا يمكن أن يكون هناك أي تأثير.

تحول صحيح هذا الخطأ إلى هواية استمرت عشرين عامًا؛ لذا دعنا نصحها فورًا. تذكر هذه "الدروس الأربعة" جيدًا، لن تتمكن من غرس الثقة فحسب، ولكن أيضًا ستنجح في التأثير على السلوكيات.

دراسة حالة

بفحص العمليات العديدة التي تتضمن التغيير، أعتقد أنه من السهل فهم خطوات القيام بهذا عن طريق تقديم دراسات حالة وتتبع الردود المناسبة. والآن، إليكم أول دراسة حالة.

حالة راكب الدراجة النارية المضلل

فن الثقة

الخلفية: شريكك في الحياة يحب الدراجات النارية، وأنت لطالما أردت التخلص من هذه الدراجة النارية لسنوات.

التكتيك: كلمات صديقك ما زالت ترن في ذهنك: "هناك نوعان من سائقي الدراجات النارية - من ماتوا، ومن في طريقهم للموت". أنت تريد بشدة تغيير قناعة شريك حياتك وإقناعه بالتخلي عن الدراجة النارية، ولكن حتى الآن تنتهي محادثاتكما معًا بالغضب والسخط.

اطرح أسئلة مفتوحة

أراهن أنك توقعت حدوث هذا، ولكن لا يمكنني إخبارك كم عدد المرات التي عملت فيها مع أناس ينظرون لأي محادثة وكأنها لعبة الأسئلة. لقد أعطيتك أسبابًا لطرح

هذه الأسئلة وكيفية طرحها. الأمر يتعلق بالثقة؛ لذا وبدون أي تردد، إليك أحد أهم الأوقات التي يجب أن تجعل فيها أسئلتك مفتوحة.

أفضل سؤال سمعته على الإطلاق

تناقشت مؤخرًا مع صديقي "بوبا"، وهو رجل مبيعات تربطني به صداقة منذ عشرين عامًا. كان "بوبا" أحد أفضل رجال المبيعات الذين قابلتهم على الإطلاق. كنا نتحدث عن الأسئلة التي تساعد على بناء الثقة بين الناس وتساعدنا على أن نعرف الكثير عن الشخص الآخر. طرح "بوبا" على مسامعي أفضل سؤال سمعته على الإطلاق.

نحن ندرك أنه إذا كنّا سنستخدم الأسئلة لغرس الثقة، فإن الأسئلة الابتدائية تكون مهمة للغاية. هذا ما جعل بساطة وفاعلية السؤال التالي تتردد في داخلي بعمق. كان السؤال هو: "كل شخص له قصة ما. ما قصتك؟".

سوف تصابون بالدهشة إذا عرفتكم إلى أين يقود هذا السؤال. يمكن أن تتيح إجابة هذا السؤال مدخلًا فوريًا لشخصية الطرف الآخر من مجرد قياس عمق إجابته. يمكن أن تتيح إجابته معلومات نادرًا ما يخبرها المرء للآخرين. الحقيقة هي أن الناس يريدون إخبار الآخرين بقصصهم. هذا السؤال لا يمثل أي تهديد ويمكن للناس أن يجيبوه بقدر التفصيل الذي يرتاحون له.

في المرة القادمة التي تقع فيها في موقف تحتاج فيه لمعرفة شخص آخر، وتريد أن تبدأ في صنع الثقة بينكما، اطرح هذا السؤال على مسامعه، ثم استقر في مقعدك واستمع لما يقال بحرص. لا يمكن التكهّن أين ستنتهي القصة، ولكن المحادثة ستنتهي بوصول الثقة بينكما إلى مستوى أكثر عمقًا.



أنصت بعناية

أنت مستعد الآن لطرح أسئلة مفتوحة. المشكلة تكمن في أن هذه الخطوة الأولى لا تساوي شيئًا إذا لم تستمع للرد. أنصت بصدق (لا تحاول أن تمسك زمام المحادثة)؛ أنصت بفاعلية وبإخلاص!

أنا لا أتحدث هنا عن الإيماء بالرأس بوجه خال من التعبير أو طرح حلول سابقة لأوانها أو التملل في وقفتك أو الشخبطة في الورق أو إرسال الرسائل النصية أو النظر في ساعتك. أنا أتحدث عن التواصل البصري والتركيز وتدوين الملاحظات والإدلاء بدلوك والاستماع حقًا.

كان الرئيس الأمريكي "فرانكلين ديلانو روزفلت" يعتبر المحادثات القصيرة المهدّبة في المناسبات الاجتماعية في البيت الأبيض مثيرة للضجر. كان مقتنعًا بأن من يحضرون هذه المناسبات نادرًا ما ينتبهون لما يُقال لهم. لتوضيح هذه النقطة، كان أحيانًا يسلي نفسه بتحية الضيوف قائلًا: "لقد قتلْتُ جدتي هذا الصباح". كان الرد في الغالب ينم عن القبول والاستحسان. رغم ذلك، في إحدى المرات، مر الرئيس بمستمع منتبه. بمجرد سماعه لجملة "روزفلت" الغريبة، رد الضيف بدبلوماسية قائلًا: "أنا متأكد أنها كانت تستحق هذا".

مثل العديد من الناس، أجد صعوبة في الإنصات بشكل أفضل. أحاول هذا حقًا. قرأت عن كيفية التحلي بالإنصات الجيد، وحضرت ندوات خاصة لكي أصبح مستمعًا جيدًا، وكتبت عن كيفية أن يصبح المرء مستمعًا جيدًا؛ حتى أنني وضعت وحدة تدريبية في اثنين من برامج التدريب الخاصة بي، وهذا يعني (شهيق) أنني علمت الآخرين أيضًا كيف يصبحون مستمعين جيدين؛ لذا، وبالمخاطرة في الظهور كشخص منافق، دعني أحاول حل هذه المشكلة بأسلوب غير تقليدي.

بدلًا من الانضمام للآخرين لإخبارك بما تحتاج للقيام به لتحسين مهاراتك في الإنصات، أحب أن أنظر لهذا الموضوع نظرة معاكسة لهذا الموضوع، وذلك بأن أخبرك بما لا يجب أن تقوم به لكي تطور من مهارات الإنصات. منذ سنين مضت، حضرت ندوة استماع وقُتِنْتُ عندما قدمت لي قائمة من العادات التي يجب أن يتم تجنبها. أحببت هذه الزاوية وشعرت بأنه يمكنني حقًا الارتباط بها؛ لذا بدأت في صنع الاستفتاء الخاص بي. لما يزيد عن العام، كنتُ أستفتي الجمهور الذي يحضر محاضراتي حول عادات الاستماع المثيرة للضيق التي لاحظوها في الآخرين. إليكم أكثر عشر إجابات تلقيتها:

إنهم:

1. 1. يقاطعونني في أثناء الحديث.
2. 2. لا تتلاقى نظراتنا في أثناء الكلام.
3. 3. يفحصون الرسائل النصية أو البريد الإلكتروني.
4. 4. يتعجلون في إيضاح وجهة نظرهم قبل أن أوضح وجهة نظري.
5. 5. يبدو عليهم التشبث أو عدم الاهتمام.
6. 6. لا يظهرون أي تعبيرات.
7. 7. يحولون كل ما أقوله لقصة تتضمنهم.
8. 8. ينظرون لساعتهم بينما أتحدث.
9. 9. يطرحون سؤالًا أجبته للتو.
10. 10. يحولون ناظرهم للأشياء من حولنا بدلًا من النظر لي.

دائمًا ما أحببت هذه القائمة لأننا بطريقة ما، عن طريق تعلم ما يثير ضيق الآخرين،

نحصل على مخطط أولي لعادات الإنصات الجيدة التي يجب أن نقوم بتطبيقها.

الإنصات أمر مهم للغاية - وأعني الاستماع بانتباه تام وغير مشتت. هذا أمر صعب التحقيق. علاوة على ذلك، وعكس الاعتقاد الشائع، الأمر لا يكون سلوكًا غريزيًا، بل يتطلب انضباطًا عقليًا ينافس أكثر السلوكيات التي نحاول إتقانها؛ ولكن النتائج دائمًا ما تكون مبهرة.

وجّه أسئلتك

عندما تقرر البدء في التأثير على سلوك الآخرين، يجب أن تبدأ بمعرفة هدفك النهائي. الأمر يبدو سهلًا، ولكن لا يجب أن تتخدد بالأمر. أعتقد أنه من أكثر جوانب التأثير على السلوك تحدّيًا. عندما أتحدث عن توجيه الأسئلة فأنا لا أعني الأسئلة التقليدية الموجهة لبناء جو من الألفة مع الآخرين مثل كيف حالك اليوم أو هل شاهدت مباراة الأمس؟

دع الشخص الآخر يرسم الصورة.

أنا لا أعني أنك لن تبني علاقة ألفة مع الآخرين بالأسئلة الموجهة، ولكنني أقول طرح تلك الأسئلة يتضمن أكثر من ذلك. تذكر أننا لا نقوم فقط ببناء الثقة، بل نحن نضع أساسًا للتغيير. عندما تتعلم توجيه الأسئلة، سوف تحتاج إلى هدف أو غاية في ذهنك لتحرك النقاش تجاهها.

الأمر يبدأ بمعرفة ما تهدف إليه

على مدار السنوات، قمْتُ بقيادة ورش العمل في العديد من الشركات، ولكن الشركة المفضلة بالنسبة لي كانت تويوتا. لن أنسى أول مرة قابلت فيها ذلك العميل. كان قد تم استدعائي لحضور اجتماع مع كبار مسؤولي شركة تويوتا في جامعة تويوتا في كاليفورنيا. كانت الشركة تحاول أن تقرر أيًا من وكلائها سوف يقوم بقيادة التدريب.

غالبًا لا أشعر بالخوف من الدخول لغرفة مليئة بالحاضرين ولكنني شعرت بالخوف ذلك اليوم. بدأت في التحدث عن فن التأثير وأوضحته أنه يجب أن تكون الأسئلة موجهة؛ وأن ذلك التوجيه يبدأ بفهم واضح لهدف المحادثة. قمْتُ سهوًا بطرح سؤال بدا كما لو كان قد أربك الحضور وضايقهم في آن واحد. كان السؤال هو: "بالنظر لوجود العديد من السيارات في الطرق، فإذا كنا نعيش في عالم مثالي، ما الذي تريدون أن يبحث عنه العملاء عندما يدخلون إلى صالة العرض؟".

ساد الغرفة صمتٌ غريب. تلعثمت للحظات ثم أتبعته سؤالي قائلاً: "حسنًا، أنا أطرح هذا السؤال لأنني لا يمكنني بدء عملية التأثير حتى أعلم بشكل واضح ما الحل الذي

أريده". زادت النظرات الخاوية حتى قام أحد كبار المسؤولين في الغرفة قائلاً: "هل يمكنك أن تعطينا بضع دقائق حتى نعطيك الإجابة عن سؤالك؟".

غادرت الغرفة مثيرت العزيمة، وأنا أظن أنني أضعت فرصتي في العمل مع عميل رائع. بعد بضع دقائق تم استدعائي، وعندما دخلت الغرفة، تم إعطائي قطعة صغيرة من الورق مدوّناً فيها ثلاث نقاط قوة متفردة بالنسبة لتويوتا كمصنّع للسيارات. رفعت نظري مبتسماً وقلتُ: "رائع. هل هناك أحد آخر يعرف ما بهذه الورقة أيضاً؟". هزّ الجميع رءوسهم بأن الإجابة لا. أردفتُ قائلاً: "حسناً، يجب أن نبدأ من هنا".

بعد يومين، قاموا بالتعاقد معي، وبدأت علاقتي بـتويوتا منذ ذلك الحين.

تجنّب المشكلات

من يريد الاعتراف بوجود مشكلة عندما لا يمتلك أي نية لإصلاحها؟ التعلم المبكر لكيفية حل المشكلات في أثناء المحادثة يتيح لنا تفسيراً لإنكار الناس للمشكلات التي يعانونها من البداية. تخيّل أنك تحاول أن تغرس الثقة في المحادثة الخاصة بدراسة حالة سائق الدراجة النارية وطرحت سؤالاً كالاتي: "هل لديك أي مشكلات خاصة بركوب دراجتك النارية؟".

هذا السؤال يطلق العنان لعقل الشخص الذي تحاول التأثير فيه وسيكون ما يفكر به هو الآتي:

هل لدي مشكلات بخصوص ركوب الدراجة النارية؟ دعنا نرى. لو أجبت هذا السؤال بنعم، لن أنجو من هذه المحادثة. إذا أجبته بنعم، فمن المحتمل أنه سيتوجب عليّ الالتزام بشيء ما. أنا لست متأكداً أنه لدي مشكلة فيما يخص ركوب الدراجة النارية، ولكني لا أريد التخلص منها؛ لذا أنا متأكد من أمرٍ وحيد - لن أعترف بأي شيء الآن!

الإجابة التي ستسمعها هي لا بكل بساطة، والتي من المحتمل أن يتبعها باعتذار أو كذبة تتعلق برفضه لإحداث التغيير. الأسوأ من هذا، أنت من تسبب في حدوث هذه الكذبة.

ربما تكون أنت أيضاً قد أخبرت الآخرين ببعض هذه الكذبات أيضاً. فن العمل في هذه المرحلة يتضمن اكتساب ثقة الشخص الآخر. إن تجنب التحدث عن مشكلات هذا الشخص في البداية يمكن أن يقطع شوطاً كبيراً في اكتساب الثقة التي تحتاج للحصول عليها إذا كنت تود إحداث التغيير.

هناك عملية تتضمنها الثقة، وهي تتطلب خلط الدروس القديمة بالمزيد من التذكيرات الأكثر تفصيلاً: (1) اطرح أسئلة مفتوحة، (2) أنصت بعناية، (3) وجّه

أسئلتك، (4) تجنّب المشكلات. الأمر ليس علمًا بحثًا، ولكن كل خطوة من هذه الخطوات تمثل تذكرة مهمة.

حالة راكب الدراجة النارية المضلل



تطبيق الدروس الأربعة للثقة

الحاجة: أنت تحتاج إلى خلق الثقة بينك وبين الشخص الذي تتواصل معه.

التكتيك: أنت تخلق الثقة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة وتوجيه تلك الأسئلة لتدعم الحل الذي تطرحه وتجنب المشكلات والإنصات بشكل فعّال.

الأمثلة:

"ما نوع الطرق التي عادة ما تقود فيها دراجتك؟".

"ما الظروف الجوية التي عادة ما تقود فيها دراجتك؟".

وهكذا تستمر رحلتنا. بدون وجود أساس من الإيمان بما أنت على وشك إقناع شخص ما للقيام به، ليس هناك ما يمكنك البناء عليه. بدون فهم ما يمر به الناس عند اتخاذ القرارات، ليس هناك أي منطق في التكتيكات التي تتبعها. بدون الثقة، ليس هناك أي مناخ يمكنك فيه تغيير قناعة شخص آخر. الآن، حان الوقت لإكمال رحلتنا، بالإضافة للخطوات اللازمة للقيام بأصعب خطوة ممكنة، وهي خلق الضرورة.

الفصل الرابع

مُخطَّط تغيير القناعات

من يتلاعبون بالآخرين يعتمدون على الحجّة القوية.

من يؤثرون في الآخرين يؤمنون بالسؤال الصحيح.

ربما يبدأ التأثير بالثقة، ولكن لا يمكن أن ينجح بدون الضرورة. لإتقان فن التأثير يجب أن تتعلم فن خلق الضرورة. تذكر أن خمسة عشر عامًا من البحث تخبرنا بأن ثمانية من كل عشرة أفراد يدركون أنهم يمتلكون مشكلات ولكنهم لا يريدون فعل أي شيء حيالها. حسناً، مسموح لي بقول هذا لمرة واحدة فقط؛ ولذا سأقوله الآن: إذا كنت ستتقن أيًا من المهارات المذكورة في هذا الكتاب، فمن الأفضل أن تتقن ما هو مذكور في هذا الفصل. من الواضح أنني أعدّك لأهم جزء من العملية، ولكن رغم أنني أشعر كم هي مهمة تلك الأساليب، فهذا لا يعني أن تلك الأساليب تستثير بعض الانفعالات. إذا كان يتم تسليط الضوء على الخيط المذبذب بين التأثير والتلاعب، فإن هذا سيكون هنا.

رحبوا بناكئ الجروح

منذ ست سنوات، كنتُ أجلس في غرفة الانتظار أتهيأ لإلقاء خطاب في مؤتمر مالي. كان هناك متحدث آخر على المنصة، وبدأ يتحدث بشكل غير متحمس بشأني. ثم سمعت تلك الكلمات الخالدة: "الآن سوف نسمع شخصًا أسميه بناكئ الجروح، شخصًا يؤمن بأنك يجب أن تستمر في سؤال الآخرين عن آلامهم!". بعد دقائق، اعتليت المنصة وأمسكت بالمذياع وقدمت نفسي قائلاً:

سيداتي وسادتي، اسمي روب جوليس وأنا ناكئ للجروح. أعتبر أن أفضل أفعال التعاطف التي يمكن أن يقوم بها إنسان تجاه إنسان آخر هو مساعدته على تجاوز الخوف من التغيير، ومساعدته على تجنب مأساة المماثلة. أقوم بهذا من خلال طرح الأسئلة وخلق إحساس بالضرورة بأسلوب تعاطفي وصادق. وأنا فخور بهذا.



إذا كان الناس أذكاء بما يكفي ويدركون حجم مشكلاتهم، لماذا يستغرقون وقتًا طويلًا للقيام بأي شيء حيالها؟

لقد وصلنا لمفترق طرق. الأشخاص الذين يقدرّون على نقل الآخرين من مرحلة فهم حقيقة أنهم يعانون مشكلات إلى القيام بحل تلك المشكلات يمكنهم التأثير حقًا. أما من لا يمكنهم القيام بهذا ربما يكونون ناجحين في بعض الأمور، ولكن سوف يعانون عندما يجدون أنفسهم في موضع يتطلب مهارات الإقناع والتأثير. ربما أكون متحيرًا هنا نوعًا ما ولكني لست متأكدًا أنه يمكنني التفكير في دور في الحياة لا يتطلب القدرة على الإقناع. ليس مصادفة أن هذا الجزء من تعلم فن الإقناع بدون التلاعب هو الأكثر تحدّيًا. رغم ذلك، إذا كنت تحتاج إلى بعض التأثير في حياتك، فأعتقد أن تعلم هذا سوف يساعدك كثيرًا لبقية حياتك.

حالة الهواية المالية

مخطط تغيير القناعات

الخلفية: أنت محلل مالي التقى بعميل مرتين إلى الآن. يبدو أن كلا الاجتماعين مرا على ما يرام ولكنهما انتهيا بجملة واحدة؛ "دعني أفكر بالأمر". عميلك يعامل خططه المالية كهواية أكثر منها كأحداث يمكن أن تغير حياته على المدى الطويل. عميلك يمتلك أعلامًا بالتقاعد ومسؤوليات تعليم ثلاثة أطفال، ومع ذلك، فإنه يقابل كل حل تعرضه عليه بالتأجيل.

التغيير الضروري: أنت تريد أن تحمله على تجاوز خوف التغيير وتخلق الضرورة التي تتعلق بموقفه المالي. أنت تدرك جيدًا أن الطريق الذي يسلكه، سعيًا وراء الأسهم واتباعًا لآخر التقاليع، سوف ينتهي بكارثة. أنت تريد أن تغير قناعته.

إذا درست هذا الفصل جيدًا، ثم قمت بتطبيق ما تعلمته مباشرة، سوف تحقق النجاح الذي تصبو إليه. عندما تتعلم خلق الثقة، سوف تتعلم تجنب المشكلات بأي ثمن. عندما تتعلم خلق شعور بالضرورة، فإن العكس هو الحقيقة. أنت اكتسبت الحق للدخول في محادثة حول مشكلات تخص الشخص الآخر. كل ما عليك فعله الآن هو إقناعه بالقيام بالتغيير.

من يتلاعبون بالآخرين يخبرونهم بمشكلاتهم.

من يؤثرون في الآخرين يسمحون لهم بإخبارهم بمشكلاتهم.

هناك منهج متوقع ومتكرر في خلق الإحساس بالضرورة. ليس من المفاجئ أن هذه العملية تتضمن أسئلة، بل الكثير منها. في الحقيقة، يتطلب الأمر سلسلة من الأسئلة التي يمكن تلخيصها في ثلاث خطوات بسيطة سوف أصفها بكل دقة الآن:

الخطوة 1: تحديد المشكلة

أشير لهذه الأسئلة باسم أسئلة التعريف بسبب أن هذا ما يجب أن يحدث أولاً. إن لم يكن يستطيع الشخص أن يفهم أو يعترف أن لديه مشكلة محددة، فلن تكون هناك فائدة من العمل على حل هذه المشكلة. يمكن أن يكون هذا أمرًا عصيًا. معظم الناس سوف يقاومون الاعتراف للآخرين بأنهم يعانون مشكلات - خاصة عندما يظنون أن مشكلاتهم من النوع الهين. إذا اعترفوا أنهم يواجهون مشكلة من نوع ما، غالبًا ما يخافون أنهم بشكل أو بآخر سوف يكون لزامًا عليهم فعل شيء حيالها.

رغم ذلك، بمجرد أن تتواجد الثقة، فإن الناس لن يترددوا في الاعتراف بأنهم يواجهون مشكلة ما. المشكلة تكمن في أنهم غالبًا لا يدركون مدى صرامة المشكلة أو ما ستصبح عليه. لن يعترف العديد من الناس بحجم المشكلة بسبب أنهم لم يقوموا قط بالتوقف لتحليلها بحرص.

حالة الهواية المالية

أسئلة التعريف

الحاجة: لقد قمتَ بخلق الثقة وتحتاج لأن يدرك الشخص الذي تؤثر فيه أنه توجد مشكلة محتملة.

التكتيك: أنت تريد الانتقال من الأسئلة القائمة على الثقة التي استخدمتها حتى الآن إلى الأسئلة القائمة على المشكلات الموجودة في أسئلة التعريف.

الأمثلة: "ما التحديات التي واجهتها والتي صاحبت الخطوات الأكثر جرأة التي قمت بها في السوق؟".

أو

"أي نوع من المخاوف تتناوب فيما يتعلق بنقص الوقت اللازم لدراسة القرارات التي تتخذها بشكل كامل؟".

مرة أخرى، من المهم بالنسبة لك أن تستخدم الأسئلة المفتوحة. لقد بدأت تدخل منطقة حساسة؛ ولذا يجب عليك التعامل بشكل لا يجعل الآخرين يعتبرونك لحوًا.

"أسجل اعتراضي يا سيادة القاضي؛ استدراج للشاهد!".

إذا كنت تريد رؤية الفكرتين - سهولة استخدام أسئلة التعريف وأهمية طرح الأسئلة المفتوحة - فشاهد محاميًا جيدًا في أثناء عمله في المحكمة. هذا المحامي لن يقوم باستجواب الشاهد عن طريق القفز مباشرة لمناقشة المشكلات التي بين يديه، بل

سيقوم بطرح العديد من الأسئلة للدخول بشكل تدريجي في صلب المشكلات. على الرغم من ذلك، وحتى بعد أن يبدأ في مناقشة المشكلات، لن تسمع أسئلة مثل "أليست حقيقة أنك كنت غير مسئول؟" أو "ألا توافق أنك كنت مهملاً وغير مسئول؟". مثل هذه الأسئلة سوف تواجه بإجابة عنيفة مثل: "أسجل اعتراضى يا سيادة القاضي؛ استدراج للشاهد!".

مثل هذا الاعتراض غالبًا ما يتم تأييده ويجب أن يتم إعادة صياغة مثل هذه الأسئلة كالتالى: "سيد جونسون، هل يمكنك أن تفسر ما قمتَ به بالضبط عند دخولك المنزل؟".

تكمّن المفارقة في أن المحامي الذي يعترض هو في الواقع يساعد الخصم عن طريق تذكيره بجعل أسئلته مفتوحة بحيث يمكن التأكد من المزيد من المعلومات؛ مما يجعل الشاهد يلج لمناطق لم يكن جاهزًا لمناقشتها إذا حدث هذا.

إذا أبقيت أسئلتك مفتوحة، فسيكون هناك فرصة جيدة في أن تبدأ المحادثة من الاتجاه الصحيح. رغم ذلك، هناك مشكلة أخرى يجب تجنبها، وهي النطق بكلمة "مشكلة". الناس يكرهون هذه الكلمة حقًا. هل لديك مشكلة في هذا؟

إليك بعض الكلمات التي يمكن استخدامها لاستبدال كلمة "مشكلة":

• • قلق • • تحد • • عقبة

• • صعوبة • • حاجر • • اضطراب

• • استياء • • قيد • • قضية

هذه الكلمات سوف تحل محل كلمة "مشكلة" بكل أناقة، وسوف تتيح لك أن تحمل الشخص الذي تناقشه على الاعتراف بمشكلته أو تحديدها. أحيانًا، يحتاج الناس إلى دفعة أخرى صغيرة.

من يتلاعبون بالآخرين "يدفعون" الشخص من خلال ما يقول، ويخبرونه بمشكلة ربما تكون موجودة.

من يؤثرون في الآخرين يدفعون الشخص من خلال أسئلته، متيحين له اكتشاف المشكلة المحتملة التي ربما تحدث.

هذه "الدفعة الصغيرة" تتضمن قول المزيد عن المشكلة أكثر مما أفصل، ولكن أحيانًا يكون هذا ضروريًا. بعض الناس يفضلون عدم التعامل مع مشكلة معينة حتى تحدث على أرض الواقع. هذا لا يعكس الإصرار على التسويف وتجنب التفكير في المشكلات الحقيقية. إنه طبيعة البشر. الكلمات التي تبحث عنها هي: "ما الذي يحدث إذا...؟".

حالة الهواية المائية

ما الذي يحدث إذا...؟

الحاجة: تحتاج إلى أن تدير المحادثة تجاه مشكلة من المحتمل أن تقع.

الأمثلة: "ما التحديات التي واجهتها والتي صاحبت الخطوات الأكثر جرأة التي قمت بها في السوق؟".

- لا يوجد؛ لم أضطر من قبل لمواجهة أي مشكلات بسبب قراراتتي.
- ما الذي يحدث إذا عاد أحد تلك المنتجات بمردود سيئ عليك؟
- حسنًا، سوف يمثل هذا مشكلة لأنني أعتمد على تلك الأموال، ولكن، حسنًا...".

في انتظار جرس الهاتف

بصفتي رجل مبيعات في مجال التأمين على الحياة، رنّ هاتفي مرتين فقط خلال ما يقرب من ثلاث سنوات من المبيعات. المرة الأولى التي رنّ فيها كنت متحمسًا! أما المرة الثانية، فرددت بسؤال: "ما الذي أخبرك به الطبيب اليوم؟".

الأمر لا يتطلب عبقريًا للتأثير على شخص آخر يبحث عن التغيير وتحولت الاحتمالات لديه إلى واقع. الأمر يتطلب شخصًا يمتلك مهارات الإقناع. يمكن سؤال شخص ما عمّا يثير قلقه بشأن صحته، لكن لا تفاجأ إذا سمعته يقول: "ليس لدي ما يثير قلقي بشأن صحتي. أنا سليم تمامًا!". هنا يأتي دور سؤال: "ما الذي يحدث إذا؟".

الآن لدينا مشكلة يجب التعامل معها. لا تقع في فخ الاستخدام المفرط لكلمة "ما الذي يحدث إذا؟" لأنك لا تريد أن تبدو كل أسئلتك متشابهة؛ لكن المفارقة هي أنه غالبًا ما تقوم تلك الأسئلة بإنقاذ الشخص الآخر.

المقصد من تعلم التأثير هو حماية شخص ما من المشاكل المحتملة وليس من الواقع القائم.

حسنًا، لقد قمنا بتحديد أحد المخاوف في عقل الشخص الذي نهدف إلى التأثير عليه. ما وجهتنا التالية؟ حسنًا، يمكنني إخبارك بوجهة 99% من الأفراد الذين يمرون بالموقف نفسه. التحرك مباشرة تجاه حل ما:

العميل: حسنًا، يمكن أن يكون هذا مشكلة لأنني أعتمد على تلك الأموال، ولكن، حسنًا، إنها ليست كل مدخراتي.

المحلل المالي: حسنًا، إذا تعاوننا معًا، أحد الأمور التي أعتقد أنها سوف تثير إعجابك هي نماذج توزيع الأصول الخاصة بنا. ما تفعله هو أنها تمكننا من موازنة محفظتك الاستثمارية وفي الوقت نفسه ننتبه لقادة السوق والذين عادة...

وهلم جَرًا. ربما تبدو هذه المحادثة مألوفة إذا كنت تعمل في المجال المالي. ربما تبدو مألوفة أيضًا إذا كنت تعمل مع محترفي ذلك المجال. ربما تبدو مألوفة ولكني أؤكد لك أنه لا طائل من ورائها.

المشكلة الحقيقية تكمن في أنه أيا ما كان يقلق الشخص الذي تريد إقناعه فإنه لا يثير قلقه بالقدر الكافي. إغراء الانطلاق مباشرة للحل يغوي أولئك الذين يحاولون الإقناع كما تغري قطعة الجبن الفأر بالدخول إلى المصيدة. وكلا الموقفين لا ينتهيان بشكل جيد.

في الحقيقة، محاولة الإتيان بحل أو إصلاح مشكلة شخص ما، غالبًا ما تؤدي إلى نقص في إحساس الضرورة لدى الذين يحتاجون إلى الإقناع. إذا كان هناك حَقًّا سعر مالي حقيقي يتضمنه ذلك القرار، فليس من غير الشائع أن يسيطر ذلك السعر على عملية صناعتنا للقرار. رغم ذلك، فإن الحقيقة هي أنه دائمًا هناك ثمن باهظ ندفعه حينما نتعايش مع المشكلات ولا نهتم بمعالجتها. الثمن الذي تم دفعه في مثالنا المالي هذا ربما يكون تجربة مغيرة للحياة بشكل كامل لباقي أفراد عائلة صاحب المشكلة ودوامة عصبية محتملة لكل من الزوج والزوجة. الثمن الأخير الذي يجب أن يتم دفعه عندما لا توجد الضرورة هو احتمالية خسارة التغيير في بحر من التسويف. لحسن الحظ، الخطوة التالية في عملية الإقناع تناقش هذه النقطة.

الخطوة 2: توضيح المشكلة

هذه الخطوة ليست سهلة، أو غريزية، ولسوء حظ الكثيرين، فإن أي فرصة للتأثير أو الإقناع تضع هنا. ما يغريك هو المضيّ قدمًا. لتقنع الآخرين، يجب أن تظل مكانك. يجب أن تطرح المزيد من الأسئلة - أسئلة تساعد على التعمق. أطلق على تلك الأسئلة اسم أسئلة التعريف لسبب بسيط، وهو أنه يجب عليك استيضاح المشكلة أكثر. الطريقة التي تستوضح بها المشكلة هي الاستمرار في طرح الأسئلة بشأنها.

غالبًا، لا يريد الناس التحدث كثيرًا عن مشكلاتهم. إذا كنت هناك لأقنعهم، سأقوم بهذا. سوف يتجنب الناس التفكير في الآثار طويلة المدى التي تخص مشكلة ما. إذا كنت هناك لأؤثر في تصرفاتهم، فلن أقوم بهذا. الناس يعزفون عن التفكير في "الاحتمالات". إذا كنت هناك لأؤثر في تصرفاتهم، فهذا ما سأقوم به بالضبط! بعد أن يمر شخص بمشكلة كبرى، لا تعد هناك فائدة للإقناع، فقد فات أوان المساعدة. لسوء الحظ، فإن الشيء الوحيد الذي يمكنك القيام به هو لَمْ الشتات.

فن استخدام أسئلة التوضيح يمكن أن يتم تلخيصه فيما يلي: يجب أن تكون أكثر فضولًا مع من تبحث التأثير فيهم. بمجرد أن يتم تحديد المشكلة، امنع أولئك الذين تريد التأثير فيهم من الهروب من المشكلة! ابقَ ثابتًا وكن فضوليًا.

حالة الهواية المائية

أسئلة التوضيح

الحاجة: لقد قمت بتحديد المشكلة مع الشخص الذي تحاول التأثير فيه. حان الوقت لدراسة المشكلة بشكل أعمق.

التكتيك: أسئلة التوضيح ضرورية لحمل الشخص على رؤية حجم ومدى المشكلة الحقيقيين.

"ما التحديات التي واجهتك في أثناء القيام ببعض الخطوات الأكثر جرأة في السوق؟"

الأمثلة: "كم خسرت حتى الآن؟".

"ماذا كنت تنوي الفعل بهذا المال؟".

"ثم؟".

الكلمات الرئيسية المستخدمة في أسئلة التوضيح ليست بسيطة التتبع مثل الأسئلة الأخرى؛ لأن إتقان استخدام تلك الأسئلة يتطلب مد المحادثة، وليست هناك كلمة بعينها من شأنها أن تثير تلك الأسئلة. تذكر، أنت ببساطة تحاول مد المحادثة.

عندما ينتابك الشك، قل: "ثم؟".

تعلمت درسًا رائعًا من طالب كنت أعمل معه في برمنجهام في ولاية ألاباما، حول

كيفية استخدام أسئلة التوضيح. بعد أن أكملت البرنامج، عرض توصيلي للمطار، وخلال قيادته، صدمني بدرس بسيط. كان مهذبًا جدًا في التعبير عن امتنانه لما علمته وأخبرني بالقصة التالية:

أعرف، قبل أن تأتي لمدينتي، كنتُ أستخدم طريقتي الخاصة. ربما لا تكون فعّالة كطريقتك ولكنها سهلة بالتأكيد. عندما أكون في البنك، ويخبرني شخص ما بأنه يواجه مشكلة، أرد قائلًا: "ثم؟".



لن أقول إن طريقة "ثم؟" تناسب الجميع، ولكنها تمتلك مكانة في عالم التأثير الخاص بي. إذا كنت تواجه صعوبة في استخدام أسئلة التوضيح، ربما يجب عليك تذكّر صديقي من برمنجهام الذي كان يستخدم أبسط أسئلة التوضيح التي سمعت بها. إليك كلمات أخرى ربما تكون مفيدة من وقتٍ لآخر:

• • تتفاعل • • تستجيب • • تشعر

• • تربط • • تنسب إلى • • تظن

• • ثم • • أخبرني بالمزيد • • ترد

يمكننا الانتظار حتى تحطم المشكلة الشخص، أو يمكننا البدء في التحدث بشأنها.

بدون شك - هذه الأسئلة يمكن أن تكون مثيرة للإزعاج. بشكل ما، وجود المشكلة يشبه الجرح. كلما زاد الألم الصادر من الجرح، اقترب الشخص أكثر من اتخاذ إجراء ما حياله. إذا كنت تريد التأثير في السلوك، أناشدك ألا تهرع لوضع ضمادة على الجرح. فتجنب الأسئلة الأكثر صعوبة والإملاء على الشخص ما يجب فعله بشأن مشكلاته يشبه ذلك تمامًا.

بالنسبة لي، يمكن مقارنة فن الإقناع بمباراة ملاكمة بين محترفين (سأجد مقارنة أكثر لطفًا من هذه بعد قليل، ولكن ابقوا معي للحظات). فكر فيما يحدث في أول جولتين من المباراة بين ملاكمين محترفين. كوني من مشجعي الرياضات القتالية، يمكنني أن أقول لك كلمة واحدة: لا شيء. فيما يتعلق بمفردات القتال، يطلق على الجولة الأولى اسم "جولة جس النبض". الفكرة من وراء هذا هي دراسة الخصم ومحاولة معرفة أفضل إستراتيجية قتالية سوف تستخدمها.

انظر لما يحدث في بداية محاولتك للتأثير. الأسئلة الأولية القائمة على الثقة تمثل جولة جس النبض. هذه الجولة تتيح أيضًا فرصة لتحديد أفضل إستراتيجية للتأثير يمكنك استخدامها، وهذا يعطيك صورة أوضح بشأن المكان الذي ستوجه إليه ضرباتك والكيفية التي ستقوم بها بذلك.

بعد جولتين في مباراة المحترفين، ليس من غير الشائع أن تسمع المدرب يخبر المقاتل: "حان وقت توجيه اللكمات بنية مأكرة!". هذا يدفع المقاتل أن يستفيد مما تعلمه عن خصمه ويقوم بلكمه بشكل يثير انتباهه.

عندما تنوي التأثير في شخص آخر، فهذا ما تفعله بالضبط. حان الوقت بالنسبة لك أن تطرح أسئلتك بنية مأكرة. هنا يأتي دور أسئلة الاستكشاف الأولية. تلك الأسئلة ليست سهلة الإجابة وغالبًا ما تثير إزعاج الشخص الذي تود التأثير عليه، ولكنها بالتأكيد سوف تثير انتباهه.

الآن، يعلمنا الملاكمان درسًا مهمًا. فُكر فيما يحدث عندما يقوم ملاكم ماهر بتوجيه لكمة محكمة تجاه خصمه وإيذائه. أحيانًا، تتسبب تلك اللكمة في إسالة دم خصمه ولو قليلًا. لم أسمع من قبل ملاكمًا يقول لخصمه: "أنا متأسف ولكن يبدو أنني آذيت عينك قليلًا. سوف ألكم العين الأخرى". لم أسمع فريق الملاكم يقول من قبل: "دعه وشأنه! ابتعد عن الجرح!". في المباريات القتالية التي شاهدها، كان ما يتم إعطاؤه من تعليمات هو عكس هذا تمامًا. "استمر في لكمة! لا تدعه يلتقط أنفاسه! استمر في لكم الجرح!".

عندما يعترف الشخص الذي تحاول التأثير عليه بوجود مشكلة، يجب أن تستمر أنت أيضًا في "لكم الجرح". هذا ليس وقت الإحجام. تذكر أنك تتعامل باستمرار مع شخص يتجنب التغيير؛ لذا فهو سينتظر حتى تنفجر المشكلة التي يتجنبها. غالبًا، عندما يحدث هذا، يكون قد فات الأوان. إذا كنت تؤمن بما تحاول إقناع الآخرين به، فيجب ألا تخشى طرح الأسئلة الأكثر صعوبة.

أحد من علموني كيفية التأثير في الآخرين كان صديقي العزيز "لاري دومونكوس". قام "لاري" ذات يوم بإعطائي خلاصة حكمته فيما يتعلق بالعملاء، قائلاً: "جوليس، إذا كانوا يشتكون، سيشترون!".

أدرك أنني ربما أسأت لبعض من يقرأون هذا، ولكن هذا يخدم نقطة مهمة كان يجب توضيحها. أؤكد لكم أنني أنوي توضيح هذه النقطة في ضوء أكثر إيجابية. رغم ذلك، وقبل هذا، دعوني أوضح هذه النقطة بشكل أعمق في الخطوة النهائية لهذه العملية.

الخطوة 3: حدد تأثير المشكلة

إن الشخص الذي تحاول التأثير عليه رأى مأساته تتوسع وتتمدد بشكل منتظم باستخدام أسئلة التوضيح التي تبرز القوة والحجم الحقيقيين للمشكلة بشكل أفضل. الآن، حان الوقت لسؤال أخير.

هذه الأسئلة تتيح للشخص الذي تؤثر فيه أن يفكر في الصورة الكبرى التي تتضمن مشكلاته. باختصار، تتيح أسئلة الاستكشاف للفرد أن يدرك أنه يواجه مشكلة، أما أسئلة التوضيح فهي تساعد على إدراك قوة المشكلة، ثم يأتي دور أسئلة التأثير وهي تساعد على فهم التبعات النهائية للمشكلة. إليكم بعض الكلمات الرئيسية التي يجب التركيز عليها في أثناء استخدام أسئلة التأثير:

• • العواقب • • الأصداء • • الناتج

• • التأثير • • النتائج • • المفعول الرجعي

• • التشعبات • • الآثار • • الدلالة

ربما تجد أن بعض الأسئلة التي أقترحها مبالغٌ فيها قليلًا. أنت تمتلك أسلوبك الخاص ويمكنك تعديل هذه الأسئلة، ولكن لا تنس أنه حتى يقرر شخصٌ ما "إصلاح" مشكلة حالية، فإن أي حلٍّ تأتي به لن يكون مثيّرًا بما يكفي.

من يتلاعبون بالآخرين يعبرون بحماس عن الأثر الناتج من عدم اتباع ما يوصون به.

من يؤثرون في الآخرين يستمعون بتعاطف لكلمات الشخص الآخر وهو يصف أثر عدم اتخاذه أي إجراء لحل مشكلته القائمة.

قد يكون من المؤلم مساعدة شخص على التفكير في العواقب المحتملة لمشكلاته. أنا أفهم هذه المعضلة. من طبيعة البشر الاعتماد على الحظ، على أمل أن مشكلاتهم لن تصبح أسوأ. في الواقع، أنت تمتلك خيارين أساسيين عندما تحاول التأثير في سلوك الآخرين: يمكنك أن تنتظر أن تنفجر المشكلة، أو تتناقش بشأن المشكلة قبل أن تنفجر. إذا آمنت بالقرار الذي تود أن تحمل الشخص الآخر على القيام به، فأنت تحتاج إلى أن تبذل بعض الجهد في هذا الأمر بين الحين والآخر.

الأمر يمثل عقبة لنا جميعًا، ولكن أحيانًا يجب أن نطرح أسئلة ربما تسبب الألم. بدلًا من الإحساس بالاستياء إزاء هذه المشقة الآنية، فأنت تحتاج إلى الإيمان بأمرك أكبر.

هل هو لؤم أم إنسانية؟

لا توجد أي طريقة ليقة لقول هذا: أكثر الأجزاء تحديًا في عملية التأثير في الآخرين هي طرح الأسئلة الأكثر صعوبة. هذه الأسئلة هي التي يتم الإشارة لها عادة بأنها أسئلة "مؤلمة"؛ ففي النهاية، النجاح أو الفشل غالبًا ما يمكن تلخيصهما في سؤال واحد: هل يمكنك خلق الألم بدون خلق صراع؟

تلقيت رسالة إلكترونية من عميلة سابقة أُكِّنُّ لها كل الاحترام. كتبت قائلة إنها طرحت بنجاح بعض تلك الأسئلة "المؤلمة" على أحد عملائها، ولكن رغم ذلك، فإن عملية دفع عميلها للنظر في أصعب النواحي الخاصة برفضه للتغيير جعلتها "تشعر ببعض اللؤم".

دفعتنني كلماتها للتوقف عما كنتُ أقوم به والتنفس بعمق، وانتابتنني صعوبة في البلع. في تلك اللحظة، كان يجب عليّ تقبل حقيقة أنني خذلتُ عميلتي. فشلت في تعليم عميلتي أهم درس يجب أن أعلمها إياه. عندما تجبر شخصًا على الرد على سؤال صعب - سؤال يجعل الشخص الآخر يشعر بالألم امتناعه عن القيام بأي فعل، فأنت لا تصبح في هذه الحالة شخصًا عدوانيًّا. في الواقع، أنت شخص متعاطف.

سوف أذهب لما هو أبعد من هذا. أنا أوّمن بشدة بأن هذا يمثل أحد أصدق أفعال التعاطف بين البشر. كلنا رأينا أشخاصًا يعانون في المنزل أو العمل ونريد أن نقدم لهم يد المساعدة. يمكن لأي شخص يمتلك أفكارًا تملي على الشخص الآخر ما يجب القيام به أن يقدم له يد المساعدة. إنها محادثة مريحة ولكنها لا تحدث أي تغيير. إنه الطريق الأصعب ولكنه في النهاية يقودك إلى غايتك.

من المؤلم أن تسأل زوجين يتشاجران عن مكان أطفالهما، ولكن الإجابة يمكن أن تدفع الزوجين للذهاب لمعالج. من المؤلم أن تُسأل عن تأثير عدم تأييد أحد التوجيهات المؤسسية على مدير جديد مفرط في التفاؤل، ولكن الإجابة يمكن أن تنقذ مسيرة مهنية.

عملية التأثير ببساطة ليست محكومة بأي أسلوب، بل يجب أن تكون مصحوبة بإحساس ما. ذلك الإحساس هو التعاطف. يجب أن تؤمن بالسؤال الصعب الذي تطرحه، وبذلك سوف تحقق النجاح. سوف تنجح في فن التأثير؛ لأنك ضربت مثالًا في فن العناية بإنسان آخر. عندما تطرح أسئلة صعبة، فإن الأمر لا يتعلق باللؤم، بل بالتعاطف وتغيير الحياة للأفضل. بمجرد أن تواجه المآسي التي يتحملها الكثير بسبب عدم قدرتهم على اتخاذ قرارات صعبة بمفردهم، سوف ترى أن هذه الأسئلة في الواقع هي من دافع الإنسانية وليس اللؤم.

إذا كان يمكنك تجاوز هذا الأمر والإيمان، ففي النهاية سوف تقوم بما لا يمكن

للعديد القيام به: سوف تنقذ الأمور. سوف تنقذ كلاً من الأشخاص والأعمال، بسبب أن الطريق الذي سلكته كان يتطلب انضباطاً وشجاعة. النتائج التي أعلنتها غيرت حياة شخص آخر. أنت من ساعده في التغلب على خوفه من التغيير والمضي قُدماً. القيام بأمرٍ مثل هذا لا يعدُّ شيئاً على الإطلاق، بل على العكس، إنه أمرٌ إنساني، ومثير للفخر بشكل كبير.

لا تنعت طفل أحدٍ بالقبيح!

ليس هناك شكُّ في أن هناك خيطاً رفيعاً بين أن تكون "خدوماً" و"ممقوتاً" إذا لم تكن منتبهاً سوف تجد نفسك تخبر الشخص الذي تريد التأثير فيه ما هي مشكلته، وهذا يوازي نعتك لطفل شخص ما بالقبيح! الخطوات الخاصة بهذه العملية والأسئلة التي تصحبها تم تصميمها لتجعل الشخص الذي تؤثر فيه يحدد مشكلته بنفسه. أليس دفع شخص للعثور على حلٍّ خاص به من خلال استخدام أسئلتك يعدّ بدلاً أفضل؟

فكر كمعالج

متى كانت آخر مرة ذهبت فيها لمعالج؟ كوني لم أذهب من قبل لأي معالج، (أقولها بتوتر)، فإني أظن أنه مع معالج جيد، من المحتمل أن تكون قد علمت بالعديد من الأفكار المذكورة في هذا الكتاب في جلساتك.

دعنا نبدأ بزيارتك الأولى. المعالج الجيد لا يقوم عادة ببدء المحادثة بمصافحة وابتسامة وسؤال صادق عما تعانیه اليوم. يجب أن يحظى الطبيب بثقتك قبل أن يطرح هذا السؤال عليك. هنا يأتي دور إستراتيجية طرح الأسئلة المفتوحة والاستماع الفعّال وتوجيه الأسئلة وتجنب المشكلات. الالتزام بهذه الإستراتيجية يبني الثقة وسوف يبدأ المعالج الجيد من هنا، مثلنا تماماً.

بمجرد أن يتم بناء الثقة، فإن المعالج الجيد سوف يبدأ بالمضي قدماً بلطف تجاه المشكلة من خلال أسئلته. لن يكون هناك الكثير من التخمين لأنه خلال سعيه لاكتساب ثقتك سوف يتمكن من جمع المعلومات، وسيحاول التعرف على التحديات التي تواجهها، تماماً مثلما نفعل.

إلا أن الأمر الأهم من ذلك هو أن المعالجين الجيدين لا يظهر تميزهم حينما ينجحون فقط في اكتشاف المشكلة التي سمع بها الكثيرون قبل زيارتك له، وإنما يتميزون عندما يتجنبون إغراء "إصلاح المشكلة" وبدلاً من ذلك يطرحون المزيد من الأسئلة سعيًا إلى مساعدتك ومساعدة أنفسهم في فهم المشكلة، مثلنا تماماً.

الطريف في الأمر هو أنني على استعداد أن أراهن أن أفضل المعالجين يمتلكون

فكرة جيدة عن مشكلاتك قبل أن تجلس في مقعدك. أعتقد أنه يمكنهم البدء في مناقشتها وإخبارك بما يجب أن يتم فعله حيالها، ولكن هل تظن حقاً أن هذا سيفيدك في اكتشاف ما كنت تجهل وجوده من قبل أو إتاحة أي فرصة حقيقية للقيام بتغيير حقيقي في السلوك؟ بالطبع لا!

نحن لا نحتاج إلى التفكير في هذه العملية كمحادثة بها نوع من التهجم أو الدناءة والخبث. يمكننا التفكير بها كمحادثة يمكن أن نقوم بها مع شخص نهتم لأمره بالفعل ونريد مساعدته. يمكننا التفكير مثلما يفكر المعالج. من السيئ أننا لا نحاول كثيرًا القيام بهذا.

كل سؤال في تلك الخطوات الثلاث يخدم بطريقة ما في تعميق إدراك الفرد للمشكلة. هناك قصيدة مأثورة يمكنها توضيح هذا بشكل كبير وظهرت لها أشكال عديدة على مر العصور منذ عصر "ريتشارد الثالث" ملك إنجلترا في 1485 إلى "بنيامين فرانكلين" في 1758 إلى العصر الحالي. حفظت هذه القصيدة لمدة عشرين عامًا بسبب أن تلك القصيدة تمثل بالضبط ما أريد تعليمكم إياه.

لعدم وجود مسمار

لعدم وجود مسمار، ضاعت حدوة الحصان.

لعدم وجود حدوة، ضاع الحصان.

لعدم وجود حصان، ضاع الفارس.

لعدم وجود فارس، ضاعت الرسالة.

لعدم وجود رسالة، ضاعت المعركة.

لعدم وجود معركة، ضاعت الحرب.

لعدم وجود حرب، ضاعت المملكة.

وكل ذلك بسبب عدم وجود مسمار.

الناس لا ينظرون للأثر الذي تسببه مشكلاتهم. إذا فعلوا، وإذا فعلنا هذا أيضًا، سنقوم باتخاذ قرارات مختلفة في حياتنا.

يجب أن نتعلم أن تجعل الناس الذين تريد التأثير فيهم يفكرون بشكل أعمق في مشكلاتهم. واستخدام سلسلة من الأسئلة التي يتم الإشارة لها أنها للتحديد

والتوضيح والتأثير يقوم بهذه المهمة.

الشركة وعربة (فيني)

لم أكن يومًا من محبي السيارات الكبيرة؛ فأنا لا أشعر بالراحة بداخلها، بل أحب السيارات الصغيرة أكثر. ولكن ذات يوم، وفي أثناء ذهابي لمدينة ألباني بالطائرة، مررت بشركة تأجير السيارات من أجل سيارة صغيرة، حيّاني وجه ودود جديد لديه خطط أخرى. كان اسمه "فيني"، وبصفتي مدرب مبيعات مخضرمًا يمتلك خبرة خمسة وعشرين عامًا، كنتُ أتطلع لبدء المحادثة معه.

نظر "فيني" للحجز الخاص بي وابتسم ممسكًا برخصتي وبطاقتي الائتمانية، توجهت لأخذ مكاني خلف مقود سيارته الصغيرة. قبل كل شيء، فأنا أحب السيارات الصغيرة.

بدأنا المحادثة ببعض الثثرة التي لا طائل من ورائها، ثم تلا هذا سؤال بريء من "فيني": "أين ستأخذ السيارة يا سيد جوليس؟"، تلتها إجابة بريئة مني: "أنا متوجه إلى كين فالي لإجراء تدريب في المبيعات لمدة ثلاثة أيام في جبال الأديرونداك". ظننت حينها أنني رأيت شبح ابتسامة "فيني"، ولكن ربما كان ذلك في مخيلتي فقط.

سألني "فيني": "هل راجعت تقارير الطقس يا سيد جوليس؟"، بالطبع كنتُ قد راجعت تقارير الطقس، (فأنا فقط لم أسافر مليوني ميل خلال مسيرتي المهنية، بل ألقت كتابًا عن السفر حقق أعلى المبيعات أيضًا!). أي شخص كثير السفر مثلي لا يراجع تقارير الطقس في المكان الذي سيذهب إليه؟ كنتُ قد بدأت أدرك إلى أين تتجه تلك المحادثة، ولم أكن على استعداد لخوضها.

أجبت قائلاً: "نعم يا فيني، لقد راجعت تقارير الطقس؟ لماذا تسأل؟". اختفت ابتسامته وحلت محلها نظرة صادقة، وقال: "لأنه هناك دائمًا فرصة في أن يتغير المناخ، وأظن أنه يجب عليك تأجير سيارة أكبر. أظن أنه يجب عليك تأجير سيارة دفع رباعي".

كان الفتى في موضع المهزوم؛ فأنا راجعت تقرير الطقس جيدًا، وأدركت أنه ليس هناك ما يشير القلق سوى بعض الأمطار. كنتُ قد انتابني الفضول، فسألته عن سعر تأجير سيارة الدفع الرباعي. كانت السيارة تزيد الكثير عما كنتُ أخطط له، ولكن "فيني" كان يبدو مهتمًا بصدق لأمر. عرض تخفيض السعر قليلًا، ولكنني كنتُ مازلت غير مقتنع. قام فيني بطرح سؤال جعلني أتوقف وأعيد التفكير. كان سؤالًا بسيطًا وذكيا في آن واحد. سألني بهدوء: "ماذا لو تغيّر المناخ؟".

نظرت إليه مدهوئًا، واستمر قائلاً: "حسنًا لقد سألتك هذا السؤال لأنني ولدت وترعرعت هنا في ألباني، وأعلم جيدًا منطقة جبال الآديرونداك وكذلك كين فالي. الطقس متقلب جدًا ويمكن أن يتغير بسرعة. ماذا لو تغير المناخ وأنت هناك يا سيد جوليس؟".

تلعثمت للحظات، واستمر "فيني" في الحديث قائلاً: "أنت ستقود مسافة مائة ميل في كلا الاتجاهين. ما الأثر الذي سيمتلكه هذا على رحلة العمل الخاصة بك والموقع التالي الذي ستذهب إليه بالسيارة الصغيرة؟". لم أكن فقط مهتمًا بسلامة السيارة الصغيرة التي أخطط لتأجيرها بل كنتُ أيضًا مهتمًا بأن أرجع للمنزل لأشاهد ابنتي تؤدي في المسرحية المدرسية. كانت المسرحية ستقام لمدة ليلة واحدة ولم يفتني من قبل أي أداء. كان الرجوع إلى ألباني أمرًا مهمًا. أخبرت "فيني" بأنني قررت استئجار سيارة الدفع الرباعي وتجاهلت موضوع السعر وتوجهت صوب جبال الآديرونداك.

لقد تغيّر الجو بالفعل، وهطلت الثلوج لمدة ثلاثة أيام وكان سمك الثلوج من 40 إلى 50 سنتيمترًا. بدت سيارة فورد ذات الدفع الرباعي التي استأجرتها كما لو كانت تهزأ بالثلج، وشعرت بالأمان بداخل تلك السيارة التي أسميتها سيارة "فيني"، وتكللت رحلة العمل بالنجاح. نجحت في الخروج من الجبال ولم أواجه مشكلة في الرجوع إلى ألباني للحاق بطائرة العودة.

عن طريق طرح ذلك السؤال البسيط، وهو سؤال كنتُ أتجنب طرحه على ذاتي، فإن موظف الشركة أنقذني من أن يفوتني حدث مهم في حياتي يتعلق بابنتي الصغرى. وزيادة على ذلك، فإنه ساعدني على تجنب تكاليف أخرى كان سيكلفني إياها التأخير، وفي نهاية الأمر، ساعدني على توفير مالي. ربما كان تأجير سيارة "فيني" يكلف المزيد من الدولارات ولكنها أصبحت أفضل ما هو متاح لقيادته في الطريق. علاوة على ذلك، فإن "فيني" اكتسب عميلًا جديدًا مدى الحياة وكسب احترامي وتقديري.

سيارة "فيني" تم استخراجها من الثلج، هي جاهزة للسفر!



لعدم وجود تحديث

لعدم وجود تحديث ضاغت الرحلة.

لعدم وجود رحلة, ضاغت المسرحية.

لعدم وجود مسرحية, ضاغت اللحظة.

لعدم وجود لحظة مميزة, ضاغت الذكرى.

لعدم وجود ذكرى مميزة, ضاغت الرابطة.

لعدم وجود رابطة, ضاغت العلاقة.

وكل ذلك بسبب عدم وجود تحديث.

حالة الهواية المائية



أسئلة التأثير

الحاجة: أنت تريد إنهاء هذه السلسلة من الأسئلة بسؤال نهائي وحيد يتيح للشخص الذي تؤثر فيه أن يتأمل المشكلة ككل.

التكتيك: بعد أن يتم تحديد وتوضيح المشكلة، هناك سؤال نهائي: سؤال التأثير.

التحديد: " ما التحديات التي مررت بها في أثناء قيامك بأكثر الخطوات جرأة في السوق؟".

التوضيح: "كم خسرت حتى الآن؟".

"ماذا كنت تنوي الفعل بهذا المال؟".

"ثم؟".

المثال: "ما التبعات المحتملة لحدوث مثل هذه الخسارات المتعددة على محفظتك المالية بشكل عام؟".

ها قد وضعت يدك على المشكلة، ولن تدعها تفلت منك. لقد رأيت أشخاصًا متحمسين تجاه التطور الخاص باستجوابهم لدرجة أنهم كانوا يواجهون صعوبة في احتواء ابتساماتهم.

أنت تشعر بعواطف قوية. الوقت ليس مناسبًا لإظهار فرحتك بمهاراتك المكتسبة حديثًا! راقب حركات جسدك ونبرة صوتك وتعبيرات وجهك. يمكن لأسئلة التأثير أن تسبب الصدمة، وسوف تساعدك قدرتك على عكس تعبيرات الذين تتواصل معهم بصدق بشكل إيجابي.

من يتلاعبون بالآخرين يظهرون بدون قصد إحساسًا بالرضا عند سماع مشكلات الآخرين؛ فهذا يمثل لهم نصرًا شخصيًا.

من يؤثرون في الآخرين يظهرون تعاطفًا في أثناء سماع مشكلات الآخرين. هذا يمثل الثقة، وهم أيضًا يشعرون بتلك الآلام.

منظور إيجابي

حتى الآن، لم أقدم أكثر وجهات النظر إيجابية فيما يتعلق بأصعب المهام الخاصة بفن الإقناع. في الماضي، عندما كنتُ أقابل شخصًا يشعر بأن اقتراحاتي سلبية أو

هجومية، كنتُ أظاهر بأنه شخصٌ لم يفهم ما أريد قوله ببساطة. تبعات الأفعال هي ما يمثل دافعًا للناس. هذه حقيقة - وليس إحساسًا.

عند تغيير سلوك شخصٍ ما، فإن العواقب تكون أقوى من القيمة.

قمتُ أيضًا بخوض نقاشات إيجابية فيما يخص احتمالية إظهار القيمة من خلال أسئلتني على النقيض من إظهار العواقب. كنت أقاوم بالردود التالية: "ألن يشعر المدخن بأنه أفضل إذا توقف عن التدخين؟". "ألا يعلم الموظف الذي يعاني في عمله أن جودة حياته ستتحسن إذا عملَ بجهد أكبر ليتماشى مع أقرانه في العمل؟".

العواقب محفز قوي جدًا

كان أبي مدخنًا لسنوات طويلة. أخبرني ذات يوم: "عندما انضمت لقوات البحرية في السادسة عشرة (كل من أبي وجدي كذبا بشأن عمره الحقيقي)، لم أكن مدخنًا. عندما تم إعلان أول فترة راحة، استمررت في تنظيف سطح السفينة. بعد ساعة، بدأت في التدخين مثل كل من حولي".

بعد ثلاثين عامًا، كنتُ نلح على أبي أن يكف عن عاداته في تدخين عُلبَتَي سجائر في اليوم. حاولنا كل ما يمكن القيام به، ولكنه لم يستطع التوقف عن التدخين.

كان أبي واحدًا من سبعة أشقاء. عندما تم تشخيص شقيقه الأول بالسرطان، انتابه غضب شديد. وعندما تم تشخيص شقيقه الثاني بالسرطان، قام بالتخلص من سجائره ولم يدخن بعد ذلك مطلقًا. العواقب تعمل كمحفز قوي جدًا.



هذه هي قصتي ولن أغيرها! فكر في معظم القرارات التي اتخذتها مؤخرًا. هل اشتريت السيارة لأنه كانت لديك رغبة قاهرة لاقتناء سيارة جديدة، أم بسبب أنك كنت قد استلمت سيارتك القديمة للتو من ورشة الإصلاح - وهي المرة الثالثة خلال ثلاثة أشهر - وشهقت لدى رؤية فاتورة الإصلاحات؟ هل غيرت وظيفتك بسبب أنك كنت تريد مقابلة أشخاص جدد أم كان بسبب أنك سئمت من الجدل مع مديرك الحالي؟ لقد أوضحت وجهة نظري...نوعًا ما.

هل يمكن القول إن العواقب الإيجابية هي ما يمثل دافعًا للناس مقارنة بالعواقب السلبية؟ استغرقني الأمر عقدًا للاعتراف بهذا ولكن الإجابة هي نعم. هناك أشخاص تمثل لهم القيمة دافعًا. أريد أن أعثم الفرصة لقول إن معظم قراراتنا مبنية على العواقب بدلًا من القيمة، ولكن لم أعد أستطيع تجاهل حقيقة أن هناك من يبنون قرارات معينة على القيمة فقط.

على سبيل المثال، إذا سألت شخصًا ما سيتقاعد وبذهب إلى فلوريدا لماذا اتخذ بهذا القرار، ربما يقول: "إذا كان عليّ المرور بشتاء مقيت آخر، سأصاب بالجنون!". يبدو هذا كقرار مبني على عاقبة ما. رغم ذلك، ربما يقول لك أحدهم: "لقد أتيت إلى فلوريدا منذ سنوات مضت للعب الجولف واستمتعت بالتجربة جدًا، وقررت أن انتقل إلى هنا يومًا ما!". يبدو هذا قرارًا مبنيًا على قيمة.

لحسن الحظ، ومن زاوية عملية الإقناع، لا يتغير الكثير في الطريقة التي تعمل بها مع شخص تمثل له القيمة دافعًا. الأنواع الثلاثة للأسئلة تنطبق هنا بتغيير إيجابي طفيف. بدلًا من السؤال حول الآثار السلبية التي يمكن توقعها، فإن الأسئلة تتحول لمناقشة الآثار الإيجابية المتوقعة. بمعنى آخر، بدلًا من سؤال شخص "ما الذي يثير قلقك فيما يتعلق بعدم حل هذه المشكلة؟"، يمكن أن تسأل "ما الفوائد التي ستعود عليك بحل هذه المشكلة؟".

لا تنس من فضلك أن القرار الذي تتخذه قائم على التبعات أو القيمة ليس قرارك. الأمر لا يتعلق بالطريقة التي تريد أن يتم التأثير فيك بواسطتها. ما يهم هو الطريقة التي تؤثر بها أسئلتك في الشخص الذي تريد التأثير فيه.

حسنًا، هذا هو كل ما في الأمر. تظهر أهمية ما سبقت قراءته عند الانخراط في فن التأثير. تتيح لي سنوات عملي الطويلة بهذه العملية قول إن الخطوات التي تحتويها هذه المرحلة هي أكثر صعوبة بكثير عند تطبيقها. لا بأس بهذا! الفصل الأخير من هذا الكتاب يوضح خطوات التطبيق الحقيقية لهذه العملية؛ لذا لا تخف. بوجود العمل الشاق والتكرار، سوف تحفظ العملية عن ظهر قلب قبل أن تدرك هذا.

الفصل الخامس

الالتزام بالتغيير

من يتلاعبون بالآخرين يؤمنون بأنك كلما طلبت الالتزام، زادت فرص النجاح. من يؤثرون في الآخرين يؤمنون بأنك يجب أن تكتسب ثقة الآخرين قبل أن تطلب منهم الالتزام.

ها نحن إذن - بعد أن غرسنا الثقة بشكل منهجي، اكتسبنا حق الدخول في المحادثة - الدخول إلى منطقة محظورة لا يسمح لنا كثير من الناس بدخولها. بمجرد أن يسمحوا لنا بالدخول، لا نقوم فقط بطرح أسئلة لتحديد المشكلة، بل نقوم بالتعمق بحرص وعن تعاطف. كنتيجة لذلك، نسمح لأولئك الذين يشعرون بالآلام أن يدركوا العواقب الحقيقية لأفعالهم، ثم نخلق إحساسًا بالضرورة. خذ نفسًا عميقًا لأنك على وشك التأثير على عقل شخصٍ آخر. هل فوّت هذا؟ انظر للتعريف الذي يظهر في أول فصلٍ في الكتاب.

في جوهر الأمر، عندما تطبق التأثير وتغير رأي شخص ما، فأنت تقوم بأخذ فكرة وتزرعها في رأسه، وتجعله يشعر بأنها من بنات أفكاره.

الناس لا يظهرون فجأة مستعدين لوضع لاصقة النيكوتين على أذرعهم للتوقف عن التدخين الذي استهلكهم طيلة عمرهم. دعوني أتوقف للحظة وأوصل بين النقاط للتوضيح.

- في دورة القرار، تعلمت أن المشكلة تشكل الحاجة؛ فالمدخن لا يستيقظ من نومه مقررًا التخلي عن عادة التدخين. عندما يمر شخصٌ ما بمشكلة في مجازاة أطفاله بالجرى في الملعب أو مواكبة أصدقائه في أثناء لعب كرة السلة، يبدأ في طرح الأسئلة عن كيفية الإقلاع عن التدخين.
- عندما عرفت العناصر الرئيسية للثقة، فإنك قد تعلمت، بالإضافة لأشياء أخرى، أن توجه أسئلتك وتبدأ هذا وأنت واضع الغاية في ذهنك هذا يعني دخول محادثات حول المشكلات التي ندرك أنه يمكننا حلها. في حالة المدخن، الأمر يعني طرح أسئلة حول النشاط الجسدي الذي يقوم به حاليًا.
- عندما تعلمت مخطط تغيير القنوات، فأنت تعلمت كيف تأخذ المشكلات التي تضيق شخصًا آخر قليلًا وتعمق في فحصها. هذا يعني طرح أسئلة التوضيح التي تتبع المشكلة بشكل أكبر وأسئلة التأثير التي تتيح لمن نحاول التأثير فيهم أن يدركوا النتائج النهائية لأفعالهم. تعلمت خلق الإحساس

بالضرورة.

في هذه النقطة من النقاش، تبدأ الحاجات في الظهور في ذهن الشخص الآخر، وحتى الآن، أنت لم تقم بأي شيء في تلك العملية إلا بدور المراقب السلبي! لقد كنت عنصرًا مُسهِّمًا في التأثير على الحاجة التي بدأت تظهر في ذهن الشخص. علاوة على ذلك، وبسبب الخوض في المحادثات حول الأمور التي يمكننا التأثير فيها، فإن تلك الحاجات المتزايدة تطورت بشكل طبيعي حول نقاط القوة المحددة التي كنا نصوب تجاهها طيلة الوقت. الآن الشخص الآخر على وشك عبور نقطة قرار مهمة: قرار التغيير.

هل ما وصفته للتو تأثير أم تلاعب؟ مرة أخرى، دعونا نستخدم نيتنا كمصفاة. يمكننا الانتظار حتى يظهر المرض على رئة من نهتم لشأنهم أو يمكننا التحدث بشأن التدخين. مرة أخرى سوف أسأل، هل ما وصفته للتو هو تأثير أم تلاعب؟ بدون تردد وبكل فخر، أنا أختار الوقوف في جانب التأثير.

نقطة اتخاذ القرار تمثل انطلاقة مهمة لنا جميعًا، والعديد من الناس يجدون صعوبة في التعامل معها طيلة عمرهم. مثل بزوغ فجر جديد، فإن التغيير على وشك الحدوث.

أهم سؤال لم يتم طرحه

عندما يتعلق الأمر بأسئلة الالتزام، فنحن سمعناها كلها من قبل:

- "ما الذي سيتطلبه الأمر لتشتري هذه السيارة اليوم؟".
- "أيهما أكثر ملاءمة، الثلاثاء أم الأربعاء؟".
- "ما الذي سيمنعك من شراء هذه المحمصة الكهربائية اليوم غير السعر؟".
- "إذا كان يمكنني إثبات أن مكنستنا الكهربائية أفضل من أي مكنسة أخرى في السوق، هل ستشتري واحدة اليوم؟".

كل هذه الأسئلة تعتبر أسئلة مشوقة ولكل منها مكانه في محادثة ما، ولكن هناك سؤالًا واحدًا لا يطرحه الناس. للمفارقة، إذا كنت تحاول إلزام شخص بالتغيير الذي يفكر في القيام به، فليس هناك سؤال أكثر أهمية مما يلي: "هل أنت ملتزم بتحقيق التغيير؟".

هناك طرق أخرى لطرح هذا السؤال مثل "هل تظن أن الآن هو الوقت المناسب

للبحث عن بعض البدائل؟" و "هل تظن أن الأمر يستحق البحث عن بدائل؟" و "هل تريد إصلاح هذا الأمر أم لا؟". إذا كنت تريد قياس حدة المحادثة، فإن هذا السؤال سيدعك تدرك ما هو موقفك بالضبط.

لا تفكر للحظات أن هذا السؤال يأتي من فراغ. مرة أخرى، فإن تتبع دورة القرار يزودنا بالمنطق وراء هذا السؤال. تذكر أنه بعد الخروج من مرحلة الإقرار، فإن أول قرار يمر به الشخص، مثل عبور خط في الرمال، هو "هل أريد القيام بهذا التغيير أم لا؟". إذا قممتَ بشق طريقك في مرحلة كسب الثقة وخلق الضرورة، فإنك بذلك تكون قد انتقلت مع هذا الشخص من ذلك الجزء من الدورة واكتسبت حق طرح هذا السؤال عليه: "هل أنت مستعد للقيام بأي شيء لمعالجة تلك المشكلة؟".

إذا كانت الإجابة هي "لا" (وهذه الإجابة نادرًا ما ستحصل عليها عندما تبذل الوقت والمجهود لطرح الأسئلة الأكثر صعوبة والتي تخلق الضرورة)، سوف نتوقف هنا. سيبدو من المضيع للوقت أن تعرض حلاً لمشكلة اعترف صاحبها بأنه ليس مستعداً لحلها. لن نستسلم بسبب أنه ما زال يمكننا مناقشة هذا كاعتراض تال في هذا الكتاب. أما إذا كانت الإجابة هي "نعم"، فيمكنني أن أهنئك لأنك قد نجحت في تغيير قناعة شخص ما وألزمته نفسياً بهذا التغيير. هناك ما يخبرني أننا سوف نمتلك حلاً يعالج الحاجات التي بدأت في الظهور.

لقد وصلنا أخيراً للحل. كم هذا مثير! الغريب في الأمر هو أنني لست مهتمًا بشكل كبير بهذا الحل. تخيل أننا قد وصلنا أخيراً لحل ما ولكن الأمر لا يبدو ذا أهمية بالنسبة لي؛ فأي شخص يمكنه عرض الحلول. عندما تتعلم كيفية تغيير القنوات، فأنت تتعلم أن المعاناة تكمن في محاولة إلزام الشخص الآخر بحل المشكلة التي تود أن تحلها أنت. للمفارقة، عندما أقيم ورش عمل لمدة يومين، فإنني في الواقع أنفق خمس عشرة دقيقة على الحل الحقيقي، وأقضي بقية الست عشرة ساعة في العمل على تعليم الأساليب المختلفة للتأثير وحمل الناس على الالتزام بإحداث التغيير وما يجب أن يتم فعله بعد أن أعلن الناس التزامهم بالتغيير. رغم ذلك، عندما تناقش حلاً ما، هناك كلمتان مهمتان أود أن تتذكرهما، ثم سننتقل إلى النهاية الحقيقية.

كلمتان ملصقتان على الحائط

عندما كنتُ أعمل لدى زيروكس كمدرّب مبيعات، كنتُ أشاهد كغيري من المدرّبين الكثير من لعب الأدوار. معظم الجلسات التدريبية التي قدمت بتدريسها كانت تستمر لأسبوعين وتتكون من ستة طلاب لكل مدرّب. كان كل صباح يبدأ بجلسة للعب الأدوار مسجلة بالكاميرا يتبعها جلسة تدريبية مع المدرّب. كان هناك الكثير من الضغط على تلك الجلسات؛ لذا قامت "زيروكس" بإنشاء غرف للقيام بلعب الأدوار تحتوي على طاولة وكُرسيين وكاميرا للتسجيل. سمح هذا لكل جلسة لعب

أدوار أن تتم في خصوصية نسبية (هذا لو تغاضينا عن الشاشة الموضوعة في الغرفة؛ حيث يشاهد بقية أعضاء الفصل التدريبي لعب الأدوار).

لقد جربت كل ما يمكنني وضعه في غرفة لعب الأدوار لمساعدة المتدربين. حاولت الإتيان بكلمات رئيسية ومقولات ملهمة، بل ووضعت لوحات تظهر مناظر طبيعية لتبعث الهدوء. ثم وصلت لكلمتين حققنا النتائج المرجوة. قمْتُ بـ"بصق هاتين الكلمتين على المكتب حتى يراها الشخص الذي يقوم بدور البائع في أثناء لعب الأدوار دائمًا؛ وكانت هاتان الكلمتان هما "لقد قُلْتُ".



هاتان الكلمتان تذكراني بأننا نطرح الأسئلة وننصت للإجابات وندع من نتواصل معهم يوضحون الصورة كاملةً. نحن نعمل بدقة لنسمح لمن نتواصل معهم أن يمتلكوا ناصية الحديث التي نقوم بها؛ فالأمر لا يتعلق بنا؛ بل بهم. وإذا فعلنا هذا، سنستطيع استخدام كلمتي "لقد قلت" عند الوصول للحل.

تلك الحلول التي نطرحها على الطاولة لا تأتي من فراغ، وفي حالة ما إذا كان الشخص الذي يجلس قبالتنا يحتاج لما يذكره، ليس هناك أفضل من قول: "السبب الآخر الذي يجعلني أطرح هذه التوصية هو أنك قلت إنك كنت تبحث عن طريقة سهلة لتحقيق هذا الهدف. دعني أخبرك بالضبط كم يسهل القيام بهذا".

هاتان الكلمتان لهما مفعول السحر في إرجاع الشخص إلى المحادثة. هذه الكلمات تعمل كتذكارة بأن الحل ليس من أجلك، بل من أجله. فكر للحظة في آخر مرة كان يتحدث فيها شخصٌ معك وسمعت فيها كلمة "لقد قلت". بافتراض أنك من قالها، فإنه من المؤكد أن ذلك الشخص قد حاز على انتباهك!

عند هذه النقطة، نكون قد قمنا بمهمة رائعة في كسب التزام بالتغيير وعرض حل يخاطب الحاجات الخاصة لشخص ما ولكن لم يحن وقت الاحتفال بعد. لقد قضيت ثلاثين عامًا من عمري أشاهد هذه القصة وهي تتضح بالتدريج، خمن ما سيحدث بعد ذلك؟ لا شيء. السبب في عدم حدوث شيء غالبًا هو أنه رغم أننا حصلنا على التزام بإحداث التغيير وأوضحنا حلاً منطقيًا، فإننا لا نتمكن من إتمام الصفقة. حسناً، دعنا نحل هذه المسألة فوراً!

المفهوم الخاص بطلب الالتزام الحقيقي من شخص آخر يجلب معه الكثير من سوء الفهم. الارتباك يسري بعمق في مجالات العمل التي يعمل بها أشخاص متفانون مهووسون بشدة بالمبيعات والحصول على وعود والتزامات. أعتقد بأن الكثيرين، وهذا يتضمنني في مرحلة مبكرة من مسيرتي المهنية، أحيانًا ما يكونون كارهين لتحدي الطرق التقليدية القديمة الخاصة بكسب التزام الآخرين بالتغيير. دعنا نبدأ

بعرض بعض الحقائق والآراء القوية التي من المفترض أن تساعد على التخلص من بعض خرافات المبيعات القديمة.

الخرافة الأولى. كلما طلبت من الشخص الالتزام بالتغيير، زادت فرصك في النجاح.

هذه عبارة مشوقة. تم تأليف الكثير من الكتب حول نظرية "المزيد أفضل دائمًا" فيما يتعلق بالحصول على التزام. لقد قال الكثيرون إنه كلما قمت بهذا، زادت فرصك في الحصول على التزام من الآخرين بتحقيق التغيير. كانت فرق المبيعات لعقود ترفع شعار "ليكن هدفك دائمًا إتمام الصفقة". مشكلتي مع هذه النظرية: أنها بعيدة كل البعد عن الحقيقة.

أفترض أن هذا الأسلوب في الحصول على التزام الآخرين كان مفيدًا عندما كانت السترات العملية البرتقالية الخاصة بفترة السبعينيات تملأ الأرض. ولكن إذا كان هذا الأسلوب ينجح بالمصادفة آنذاك، فإنه بالتأكيد لا ينجح الآن. في الحقيقة، أؤمن دائمًا بأن طلب الالتزام من الآخرين يمكن أن يحقق نتائج عكسية.

إحدى دراساتي المفضلة والتي أجرتها زيروكس كانت تهدف لهدم هذه الخرافة. وجدت الدراسة أنه عندما يتم طلب الحصول على الالتزام من شخص ما، ويتبع هذا الطلب الإجابة بلا، فإن فرص الحصول على التزام ذلك الشخص تنخفض بنسبة 24%. وشخصيًا، أنا متفاجئ أنها لم تكن أكثر من هذا.

لماذا؟ جزء كبير من هذا يتعلق بالاعتداد بالذات؛ فلا أحد يريد الشعور بأنه يتم التلاعب به. غالبًا ما يتم الإصرار على كلمة "لا" خاصة عندما يتعلق الأمر بموضوع حساس. في الحقيقة، أنا أؤمن أنه بمجرد أن نقول "لا"، يكون هناك صوت داخلي في عقولنا يردد الكلمات التالية: "لقد قلت لا، وأنا أعنيها، فلن أدع شخصًا مخادعًا سريع الحديث يغير قناعتي!".

أنا لا أستطيع أن أرى أي فائدة من فكرة المثابرة في طلب الالتزام من شخص بشيء ما، والاعتقاد بأنك كلما زدت من هذا الأمر، كان ذلك أفضل. كل ما تفعله في هذه الحالة هو إجبار الشخص الذي تأمل أن تؤثر فيه أن يصبح منغمسًا في المشكلة بشكل أكبر.

راقب مفاوضًا ناجحًا وسوف ترى دليلًا أكبر على اتباع أسلوب منهجي لتجنب وضع أي شخص في موقف صعب. الاستمرار في طلب الالتزام من الشخص الذي تحاول التأثير فيه يؤدي لجعله يتمسك بموقفه أكثر. يجب أن يتم استخدام الكثير من الحرص عند طلب الالتزام بالتغيير من الآخرين، والأمر يبدأ بالإدراك الجيد لحقيقة أنك لا تمتلك العديد من الفرص.

الخرافة الثانية. هناك آلاف الطرق الفعالة التي تستخدم للحصول على الالتزام، وكل منها فعالة بطريقتها الخاصة.

لماذا يؤمن الكثير منا أن المزيد أفضل دائمًا؟ هناك الكثير من الكتب تناقش مبدأ اكتساب الالتزام ومعظمها يمدح الطرق الكثيرة التي يمكن بها القيام بهذا. العديد يؤمنون، مجددًا، بأن هناك قوة في الزيادة دائمًا. أستطيع القول إن هذا لا يتعدى كونه خرافة.

لم أر فقط، بل تمت الاستعانة بي لتقديم برامج تدريبية لتعليم المهارات التي يتضمنها كسب الالتزام. المال وفير، والجمهور المُغرر به لا يكف عن الحضور. بالنسبة لي فإن المشكلة هي الأخلاقيات التي يتضمنها تدريس هذه البرامج السخيفة.

أذكر أمر الأخلاقيات لأن الانشغال بالجزء الأخير من عملية التأثير يوضح قصورًا كبيرًا في مهارات الإقناع. أنت تكتسب الحق للحصول على التزام من أي شخص. لماذا تريد أن تضع وقتك في تعلم "الخدع" الخاصة بكيفية حث شخص ما على التغيير؟ أفضل أن أضيع وقتي في تعلم عملية الإقناع وطريقة لاكتساب الحق لسؤال شخص ما هذا السؤال.

المدرّب الذي ذهب للجانب المظلم

في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، وفي أثناء عملي مع زيروكس، كانت إحدى وظائفني هي الإشراف وتعليم كل مدرب مبيعات جديد تعينه الشركة. نمت سمعتنا كشركة تمتلك أفضل مدربي مبيعات وبرامج مبيعات في المجال، وكنتُ فخورًا جدًا بإسهامي في هذا.

اكتسبنا سمعتنا بسبب أننا كنّا نقسم كل جزء من عملية البيع لسلسلة من التكتيكات. هذه التكتيكات كانت في النهاية تؤدي لأن يتم البائع الصفقة. خلال برنامج تدريبي يستغرق أسبوعين، قمنا بقضاء تسعة أيام في تعليم طالب كيفية الوصول لإتمام الصفقات وعشر دقائق في تعليمه كيفية الإتمام الفعلي للصفقة.

كان كل شيء ممتازًا، حتى الأماكن التي كنا نقوم بالتدريب فيها. كانت جامعة زيروكس تضم مساحة مكتبية تصل إلى 2.4 مليون قدم مربع على مساحة 2400 فدان وتضم أكثر من ألف طالب، وكانت مجهزة بأحدث التقنيات من أولها لآخرها. كان يتم النظر لنا كمجموعة من "مغاوير" مدربي المبيعات، وكانت تلك السمعة نعمة ونقمة في آن واحد. كانت الشركات التي تبحث عن موظفين وشركات التوظيف دائمًا ما تترصد لنا في محاولة لاجتذاب أحد مدربي المبيعات في شركائنا.

خلال فترة عملي كمشرف، لم تنجح سوى شركة واحدة في اصطلياد أحد مدربي المبيعات لدي. ترك ذلك المدرب زبروكس ليقدم دروس فصول اليوم الواحد لإتمام صفقات في أنحاء البلاد. كانت خسارته ضربة مزدوجة لي وأخذت الأمر على محمل شخصي. الأمر كان سيئًا بما يكفي أننا خسرنا موظفًا ذا مستوى رفيع استثمرنا فيه وقتًا ومجهودًا كثيرين، ولكن خسارته ليقوم بتدريس فصولًا لإتمام الصفقات! كنتُ أفضل أن يذهب لشركة أخرى، ولكن تدريس فصول اليوم الواحد لإتمام الصفقات! كان هذا ضد كل ما تعلمت الإيمان به.

أخذت خسارة هذا الموظف على محمل شخصي. أنت تكتسب الثقة لطلب التغيير من شخص ما. عندما تستخدم المهارات الضرورية لإحداث التغيير، فهناك الكثير من الخطوات يتم القيام بها. طلب الالتزام بالتغيير هو الجزء السهل؛ أما اكتساب حق طلب هذا التغيير فهو الجزء الأصعب. هنا يأتي دور العمل والدراسة والكدح. كنا نهزأ في زبروكس من أصحاب البرامج الأخرى وننظر لمن يدرّسها بتكبر. الآن، وقد خسرنا موظفًا في أثناء فترة إشرافي، شعرت بالضيق الشديد من هذا حينها، ومازال يضايقني ذلك لليوم.

لا أدري ما حدث بالضبط لذلك المدرب ولا أتذكر اسمه بسبب أنه منذ ذلك اليوم فصاعدًا كنتُ أشير إليه باسم "المدرب الذي ذهب للجانب المظلم". تخميني أنه بعد أن قل عدد فصول إتمام الصفقات، فإنه قضى بعض الوقت في تدريس برامج اليوم الواحد الخاصة بمهارات التعامل مع الاعتراض. عندما يكون كل ما تفعله هو إغراق الناس بأساليب إتمام الصفقات، فمن الأفضل أن تكون ماهرًا في مهارات التعامل مع الاعتراض!



انظر جيدًا إلى هذه الخدع التي يتم ترويجها، وما ستجدونه هو بعض الأساليب الشرعية التي تقع وسط عدد من الأساليب التي تبدو أكثر كاحتيال بدلًا من التزام.

ليست هناك حاجة للانشغال بشأن هذه المرحلة من العملية، ولا توجد الآلاف من الطرق لاكتساب الالتزام. بل هناك أربع، وسوف أريكم واحدة ستجعل آخر خطوة في عملية الإقناع سهلة للغاية.

الخرافة الثالثة. أنت لا تحتاج حقًا إلى طلب الالتزام للحصول عليه.

تخلوا فقط...

نعم سيداتي وسادتي، فلأنكم تعلمتم الدرس المذكور في هذا الكتاب، لن تحتاجوا بعد اليوم إلى طلب الالتزام بأي شيء من أي شخص! الآن، وقد تعلمتم كيف

تغيرون قناعات الآخرين، بمفردهم، وبدون أي تلقين منكم، سوف يلتزم الناس بأي ما تريدون!

طلب الالتزام من شخص ليس فقط جزءًا طبيعيًا من عملية الإقناع، بل هو جزء ضروري من العملية. من السخف أن تخاطر بكل المجهود الذي قمت به في التأثير بالبحث عن "العلامات الإقناعية". لا، هناك طريقة واحدة لمعرفة ما إذا كان الشخص الآخر ملتزمًا بالتغيير أم لا، وهي أن تسأل.

الخرافة الرابعة. هناك أمرٌ واحد فقط يستحق اكتساب الالتزام بشأنه، وهو الالتزام بالتغيير.

إذا وافقت على هذا، فأنا بذلك سأهدم أي مصداقية بنيتها! فهذا ليس حقيقيًا. عند السعي وراء الحصول على الالتزام، فإن الهدف يكون البحث عن أعلى مستوى واقعي من الالتزام.

هذا لا يوحي أن هذا المستوى الواقعي الأعلى من الالتزام ربما لا يكون إبداعيًا أكثر مما أنت معتاد عليه. الأمر هو أن معظم الالتزامات التي نسعى لنيلها لا تكون محددة كما نأمل. هذا الكتاب يُوَظِّر بعض السيناريوهات التي تتطلب مهارات التأثير لمساعدتك على تغيير قناعات الآخرين. يمكنك مساعدة شخص عزيز عليك ليدرك أن التدخين أمرٌ ضار، أو تغير نظرة صديق لسلوكه المنطوي على المجازفة أو تساعد عميلًا ليرى الآثار بعيدة الأمد للتعامل مع التخطيط المالي باستهتار أو التطوير من عادات طفل في أداء فروضه المدرسية - والقائمة تطول.

حتى عند الالتزام بكل الأساليب التي تعلمتها بخصوص التأثير في سلوك الآخرين، يمكن للمرونة أن تكون أقوى أسلحتك. أحيانًا، يمكن الحصول على الالتزام الذي تبحث عنه باتخاذ خطوات صغيرة. الهدف هو تحقيق أعلى وأكثر مستويات الالتزام واقعية.

ملخص للالتزام

الآن، قم بتجاهل ما سبق من خرافات وحضر نفسك لأسلوب بسيط يتكون من أربع خطوات من أجل طلب الالتزام. لقد اخترت هذا الأسلوب لأنه - كما ستري - أسلوب طبيعي مناسب لإنهاء العملية التي تعلمتها، وبه مساحة كبيرة لإضفاء طابع شخصي.

حالة الفرض المدرسي المثير للضيق

ملخص للالتزام

الخلفية: وقت الفرض المدرسي لم يكن أبدًا أفضل الأوقات التي تمر عليك في المنزل، ولكن مؤخرًا أصبح مصدرًا كبيرًا للتوتر بالنسبة لك ولطفلك. لم يفلح أي من الترهيب أو العقاب. بل في الواقع، هذا خلق المزيد من التوتر داخل العائلة وكراهية أكبر للفرض المدرسي. لحسن الحظ، أنت ملتزم بتعلم كيفية تغيير قناعات الآخرين، وبعد اتباع العمليات التي أوضحناها، قدت طفلك بنجاح للاقتناع بحل ما.

التكتيك: الآن يحين وقت خطوة ربما تكون الأهم على الإطلاق، وهي ليست فقط الحصول على التزام بالتغيير، بل التأكد من الحفاظ على الالتزامات. أنت اقتربت من تحقيق التغيير للغاية!

الخطوة الأولى: التأكيد على الفوائد

أول خطوة من ملخص الالتزام تتضمن تحققًا أخيرًا من الشخص الذي تحاول إقناعه. معظم الناس لا يدركون مدى أهمية هذا التحقق الأخير. دعني أرك ما أقصده. اقرأ الجملة الآتية وتوقف، ثم حاول تخمين الخطوة التالية من هذه العملية.

ألا توافقني الرأي أنه عن طريق القيام بواجبك المدرسي، ستحقق النتائج التي تبحث عنها؟

حسنًا، الآن فكروا ماذا سيكون سؤالك التالي إذا كانت إجابة ما سبق هي نعم. أعتقد أن معظم الناس سوف يفترضون أنه سؤال يتطلب التزامًا، وفي رأيي المتواضع، هنا تكمن عبقرية الخطوة الأولى. لن يجروا أحدًا على الإجابة بنعم لهذا السؤال إذا لم يكن ينوي التقدم ناحية الحل.

نعم، إنه سيحقق كل ما أريد، ولكنني لا أريد التغيير.

هذا يا أعزائي يصادف أن يكون أقوى ما يميز ملخص الالتزام. بشكل ما، يتيح التأكيد على الفوائد نهاية تجريبية لمحدثتك. إذا كان هناك أي اعتراض. فإن الشخص الذي تبحث عن الحصول على التزامه سوف يرجع عن قناعته. لا يسعدني في هذه المرحلة سماع كلمة "لا"، ولكن ليكن ما يكون. على الأقل، أنت لن تخوض معركة مع شخص معتد برأيه والاعتراض الذي يواجهك. تذكر أنك لم تطلب الالتزام، ولم تضع أحدًا في موقف صعب؛ بل ببساطة أنت قمت بالاستفسار حول ما إذا كان الحل الذي تحدثت عنه مناسبًا. إذا لم يكن مناسبًا، سوف نوضح الأمر وننتقل لأساليب التعامل مع الاعتراض، نبذل فيها أقصى جهودنا.

إذا كانت الإجابة بنعم، حينها سنبتسم. لم التردد الآن؟ لا يوجد هناك أي ضمانات، ولكنني سأشعر بالثقة في هذه المرحلة، وسأنظر بعين الاعتبار لفرص اكتساب التزام قوي وعلى أعلى مستوى من الواقعية.

حالة الفرض المدرسي المثير للضيق



التأكيد على الفوائد

الحاجة: لقد غرست الثقة وأوجدت الضرورة ووضعت حلًا يتناسب مع المشكلات التي تساعد طفلك على حلها.

التكتيك: أنت ترغب في الانتقال والحصول على التزام حقيقي من طفلك.

الأمثلة: "ألا توافقي أنه بإنجازك لفرضك المدرسي، ستحقق النتائج التي تتطلع لها؟".

~ أو ~

"ألا توافقي أن الحل الذي أتينا به لن يحسن فقط درجاتك المدرسية بل سيسهل الأمور عليك في المستقبل؟".



ما لا يدركه معظم الناس فيما يتعلق بالتأكيد على الفوائد هو أنه بطرح هذا السؤال الأول، فأنت في الواقع تجس نبض الحديث. هذا الملخص يمثل لكمة نفسية قوية!

الخطوة الثانية: طلب الالتزام

يا للمفاجأة! أخيرًا، حان وقت طلب الالتزام الأخير. من المدهش كم هو سهل الحصول على التزام بالتغيير عندما تكون قد اكتسبت حق طرح السؤال. كما ذكرت آنفًا، فإن إستراتيجيتك هنا يجب أن تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى واقعي من الالتزام.

ولكن كيف تطلب الالتزام؟ ما الكلمات التي يجب استخدامها؟ ما أوصي به سيكون القيام بهذا بأبسط طريقة ممكنة. هذه خطوة بديهية والشخص الذي تؤثر فيه يتوقع أن تسأله هذا السؤال؛ لذا قم بهذا!

دائمًا ما أصاب بالدهشة عند العمل مع أشخاص يمارسون الإقناع كوسيلة لكسب العيش؛ حيث يبدو أن القليل منهم فقط من يمتلك طريقة مفضلة لطرح هذا السؤال. أنا لست من هواة الردود المحفوظة، ولكني لا أنصح بأن تنتقي كلماتك في هذا الموقف. هناك الكثير مما هو على المحك وأنت لا تريد أن تخونك كلماتك أو

نبرة صوتك أو حتى تعبيرات وجهك.

فكر في الأمر

العاملون في المبيعات هم أشخاص مثيرون للاهتمام. اجلس مع بعض من رجال المبيعات الودودين وسوف تسمع كل أنواع الغرائب. سوف يذكر الكثير مكانًا مفضلًا لمقابلة العملاء ووقتًا مفضلًا في اليوم للقائهم وقلماً معينًا لإتمام الصفقات وكسب الالتزام. بوجود كل هذه السلوكيات الخاصة والمتفردة في العمل، دائمًا ما يفاجئني أنهم يجيبون بالنفي عندما أسألهم إذا كانوا يمتلكون طريقة مفضلة لطلب الالتزام من شخصٍ ما.

هذا يثير دهشتي لأنه يوجد الكثير على المحك هنا، وأنا لا أدري لماذا يريد أي شخص أن يضع نفسه في موضع لا يجد فيه ما يقوله. تخيل ما ستشعر به إذا كنت على وشك إتمام قرارٍ للتغيير وتحاول مقاومة الخوف الذي يصاحبه، وسمعت هذا: "ألا توافقني الرأي أنه عن طريق القيام بواجبك المدرسي، ستحقق النتائج التي تبحث عنها؟". حتى الآن، كل شيء يسير على ما يرام ودعونا نفترض أن الإجابة نعم. ما سيقلقني حينها هو السؤال التالي.

تخيل أنك المستمع للترهات التالية: "عظيم، إذن أود، أعني أظن، حسناً، أوه، ما أحاول قوله هو، آه، هل ستقوم بالأمر؟"، حتى لو كنت على وشك الالتزام بتحقيق تغيير من نوع ما، فأنا واثق تمامًا بأنك ستراجع الآن.

يوجد الكثير على المحك هنا، وأنت عملت جاهداً لتظهر جانباً متردداً من نفسك للشخص الذي تحاول التأثير عليه. إذا لم تكن متأكداً من الحل الذي تطلب من الآخرين الالتزام به، تأكد من أنهم سيكونون كذلك أيضاً.

تذكر أن ملخص الالتزام يتيح فقط هيكلًا يمكنك استخدامه مع أسلوبك المفضل. هناك العديد من الأساليب يتم استخدامها في طلب الالتزام من العملاء في عالم الأعمال؛ وتلك الأساليب نفسها يمكن تطبيقها بسهولة في المواقف التي تواجهها كل يوم. على أرض الواقع، هناك ما يقرب من عشرات الأساليب الصحيحة الممكنة، وإليك الأربعة المفضلة لدي.

حالة الفرض المدرسي المثير للضيق

طلب الالتزام

الحاجة: لقد أكدت أن الحل الذي قدمته يخاطب في الواقع حاجات طفلك.

التكتيك: أنت تهدف للحصول على أعلى وأكثر المستويات واقعية من الالتزام من الشخص الذي تتواصل معه.

الأمثلة:

الافتراضى: "متى تود البدء؟".

شرطي: "إذا بدأنا بـ____، عندها يمكننا أن ننتقل إلى _____".

بديل: "هل تود البدء بالرياضيات أم تفضل التعامل مع المواد الأخرى بهذه الطريقة أيضًا؟".

المباشر: "أود أن تبدأ بهذا اليوم".

بمجرد أن تفهم ما هي أعلى مستويات الالتزام واقعية بالنسبة لك، سوف تكون في موضع ممتاز لتعديل الأسلوب الخاص بك والكلمات التي سوف تختارها لصياغة الالتزام.

الخطوة الثالثة: مناقشة التنفيذ

عندما تحصل على الالتزام، يجب أن تحافظ على تركيزك وتنتهي الأمر بقوة. الشيء الوحيد الذي بقي القيام به هو معرفة الخطوات اللازمة لتنفيذ الالتزام الذي تم إعلانه للتو. راقبت شهورًا من التخطيط الإستراتيجي تذهب هباءً بسبب نقص المتابعة المناسبة بعد الحصول على التزام شفهي.

بعد إقامة ندوات لمدة ثلاثين عامًا، أشعر في بعض الأحيان أنني سمعت كل الأسئلة التي يمكن طرحها عندما يتعلق الأمر بتعليم الجمهور كيفية تغيير القنوات. هل تريدون معرفة سؤال من أكثر الأسئلة التي تتكرر باستمرار؟ "ما أكثر الخطوات التي يتم نسيانها في تلك العملية؟". الإجابة سهلة، وهي نسيان متابعة ما يحدث بعد أن يوافق الفرد على القيام بالتغيير. التبعات ستكون وخيمة لأنه بدون هذه المحادثة، خمنوا ما يحدث غالبًا بعد أن يوافق شخصٌ على القيام بالتغيير؟ نحن نمتلك النوايا الحسنة للقيام بالتغيير، ولكن ندم الشاري يظهر في المشهد؛ وينضم إليه القليل من الخوف من التغيير ولا يحدث أي شيء.

يغمر المحادثة إحساس بالنشوة بعد أن يتم الوعد بالقيام بالتغيير، ويتم في الغالب إهمال خطوات التنفيذ الفعلية. هذه الخطوات يجب ألا تنطوي على إملائك الطرف الآخر للخطوات التالية، بل يجب أن يكون هناك نقاش متبادل حول الخطوات التالية

التي يجب أن يتم اتخاذها. من المهم للغاية أن تحافظ على تركيزك وتستمر في طريق التأثير.

حالة الفرض المدرسي المثير للضيق

مناقشة خطوات التنفيذ

الحاجة: تحتاج لبناء طريق يصل بين الاتفاق والتنفيذ بدون أن تضل طريقك في فرحة الوصول لاتفاق.

التكتيك: محادثة متأنية بشأن ما سيحدث بعد ذلك.

المثال: "هذا رائع! إلى أين ننطلق من هنا؟".

~ أو ~

"رائع! سوف أساعدك على إعداد بيئة الدراسة التي ناقشتها، وسوف أحرص من هذه الناحية على أن يكون كل شيء في مكانه. بعد ذلك، ما رأيك لو جلسنا معًا بعد أسبوع من الآن وراجعنا ما قمنا به ورأينا كيف تسير الأمور؟".

إذا لم يقنعك هذا، ربما يجب أن أذكرك أن ما يأتي تاليًا في دورة القرار الخاصة بمن تؤثر فيهم، إنه ندم الشاري المخيف! كلما كنت ألطف وكانت كلماتك ناتجة عن تفكير متأن، زادت فرصك ليس فقط في تغيير قناعة شخص ما، بل في الحفاظ على الالتزام الذي حصلت عليه.

الخطوة الرابعة: الطمأنة

الحصول على التزام من فردٍ يبحث حَقًا عن إحداث تغيير يمكن أن يكون أمرًا حساسًا. يجب أن أعترف أنه رغم أنني كنت أشعر أن طمأنة الناس الذين أتطلع للتأثير فيهم فكرة جيدة، فإنني لم أضف خطوة الطمأنة لعملية الإقناع إلا بعد سنوات من بدئي في تدريس الطرق الخاصة بي. لست متأكدًا ما إذا كنت أفترض أن معظم الناس يقومون بهذا أم كنتُ أجهل هذا الأمر. رغم ذلك، رأيت العديد من القرارات المهزوزة تتغير على مر السنين بواسطة أشخاص تخلوا عن الالتزامات التي قطعوها على أنفسهم لدرجة جعلتني لا أهمل ذكر هذه الخطوة مرة أخرى.

أكثر خطوة يتم نسيانها في الإقناع

بعد قيامي بتدريس المبيعات للعديد من العملاء عبر عقود، أظن أن إحدى أفضل

الندوات بالنسبة لي كانت ندوة مفاوضات تحرير الرهائن التي أقمتها في مدينة بالتيمور منذ 22 عامًا. كانت تجربة رائعة حيث ربطت بين عالم المبيعات وعالم مفاوضات تحرير الرهائن. كان الجمهور مأسورًا ومتفاعلًا، ولكن العرض التقديمي أخذ منحني مختلفًا عندما بدأت في نقاش فكرة طمأنة من نكسب التزامهم.

ذكرت فكرة الطمأنة بشكل عارض، وذكرْتُ أيضًا أنني أحب أن أطمئن الشخص الذي اكتسبت التزامه. لم أقم من قبل بوضع هذه الخطوة في المادة التدريبية التي أوصلها للناس ولم أسمع من قبل بهذه الطريقة للقيام بهذا. كان يمكنني تخيل تدريبي في نيويورك لايف وهو يقول لي: "جوليس، بمجرد أن تتم الصفقة، اترك المكان!". كان الظن السائد هو أنك إذا حصلت على التزام من شخص ما فإن أي محادثة بعد ذلك لن تؤدي إلا إلى تعطيل الاتفاق الذي حدث للتو. رغم ذلك، وفي الموقف المتعلق بمفاوضي تحرير الرهائن، أحسست أن مخاطرة ندم الشاري كانت تستحق مخاطرة ذكر بعض الأفكار الخاصة بالطمأنة والتشجيع.

أعتقد أنه يمكنك القول إن هذا كان حدسًا من ناحيتي، وكان الجواب واضحًا مدعومًا بقصة درامية من أحد الحاضرين. بمجرد أن أنهيت إيضاح الفكرة النهائية، قام أحد الحاضرين بالإمساك بالميكروفون وبدأ في التحدث.

"أنا أوافقك على اقتراحك يا سيد "جوليس". منذ شهرين، كنتُ أتحدث في الهاتف مع شخص لمدة وصلت لأربعين ساعة. بعد مرور عشرين ساعة، نجحت في إخراج الأطفال من المنزل. بعد مرور عشر ساعات أخرى، نجحت في إخراج الزوجة من المنزل. بعد مرور عشر ساعات أخرى، نجحت في إخراج المشتبه به من المنزل. كانت آخر كلماته لي هي: "سأخرج، ولكن ليس بدون سلاح". كان هذا أفضل ما يمكنني فعله، وكانت آخر كلماتي إليه هي: "اخرج ببطء".

خرج المشتبه به من المنزل وتحركت مع فريق القوات الخاصة في الطريق الخاص للسيارة. قام المتهم بالنظر حوله ثم وراءه ثم حوله ثم وراءه، ثم أطلق النار على رأسه.

لقد قضيت أربعين ساعة في التحدث مع الشخص وأستطيع إخبارك بأنه لم يكن من النوع الذي كان ينوي الخروج وإحداث ضجة. قام المتهم بتغيير رأيه في ثوانٍ. سأظل للأبد أتساءل ما إذا كان بإمكانني التعامل مع الموقف بشكل مختلف. إذا كان آخر ما قلته له هو: "أنت تقوم بالصواب وسأظل معك في كل خطوة تقوم بها. كل شيء سيصبح على ما يرام، وأعدك بهذا"، أتساءل ما إذا كان سيظل على قيد الحياة.

بالطبع، كانت هذه لحظة مفعمة بالمشاعر لكل الحاضرين. ابتلعت بصعوبة وأنهيت الندوة، ومنذ ذلك اليوم لم أشر لتلك الخطوة مرة أخرى باعتبارها أمرًا اختياريًا في

عملية الإقناع.



الرسالة هنا واضحة: الناس الذين قاموا بتغيير قناعاتهم سوف يعيدون التفكير والتساؤل بشأن القرارات التي اتخذوها وخاصة تلك القرارات التي كانت تتطلب تغييرًا جذريًا. الناس يخافون التغيير. بدلًا من أن تأمل ألا يعيدوا التفكير في قراراتهم، أعطهم شيئًا ليفكروا فيه في أثناء إعادة التفكير. دعهم يسمعون صوتك في عقولهم يخبرهم بأنهم اتخذوا القرار الصائب، ليس إذا أعادوا التفكير، ولكن في أثناء إعادتهم التفكير.

حالة الفرض المدرسي المثير للضيق

الطمأنة

الحاجة: أنت تحتاج لتعزيد الالتزام الذي حصلت عليه بتصريح حذر يطمئن طفلك.

التكتيك: هناك حاجة لخاتمة مصاغة بعناية.

الأمثلة: "الجزء الأصعب انتهى. الآن يأتي الجزء الأسهل، وهو يتعلق بالنهوض والمضي قدمًا. سوف أكون موجودًا في كل خطوة من الطريق لمساعدتك بأي طريقة أستطيع تقديمها. أنا سعيد أنه أمكننا التحدث بهذا الشأن".

بعد أن تم تفصيل ملخص الالتزام في أربع خطوات يسهل التعامل معها، أتمنى ألا يعطيك هذا الجانب من الإقناع أي توتر لا طائل من ورائه. إليك أربعة أمور إضافية يجب الانتباه لها حتى يمكنك إضافة نهاية رائعة لمحادثتك.

1. انتبه لنبرة صوتك. وأشير هنا بنبرة الصوت ليس فقط "لما" تقوله، بل "كيف" تقوله. حتى الآن، قممت فقط بمناقشة الكلمات المستخدمة في اكتساب الالتزام. هناك الكثير من العواطف يتضمنها تغيير سلوك شخص ما؛ لذا فإن الطريقة التي تقول بها ما تريد قوله تُسهمُ بطريقة ما في جعل هذه العملية أكثر سهولة.
2. راقب تعابير وجهك. لقد رتبت كلماتك، ونبرة صوتك تدعم تلك الكلمات، ولكن يجب أن تتحكم في تعابير وجهك؛ فهي إما تكون عدوك أو صديقك. أقترح أن تركز على اللحظة الحاضرة. إذا كنت تشعر بالتفهم، كن متفهمًا. إذا بدت غير متأكد، فإن من تتحدث معهم سيكونون غير متيقنين. إذا بدت واثقًا، سوف يشعر الآخرون بالثقة.

3. 3. راقب ختام حوارك. شَرِّكَ آخر يمكن تجنبه يتضمن كيفية إنهاء المحادثة. عندما تطلب الالتزام من شخص ما، تأكد أن كلماتك مختصرة وفي صميم الموضوع. تذكر أنك قد أنهيت للتو محادثة طويلة؛ لذا فلا حاجة لأن تعيد قائمة من التفسيرات المطولة مرة أخرى. لقد أوضحت قضيتك، وبمجرد أن تحصل على الالتزام؛ لا تطل البقاء!

4. 4. راقب نقطة التحول. ربما تصاب بالدهشة مما يمثل صعوبة لمعظم الناس في طلب الالتزام من الآخرين. مرة تلو الأخرى، يثبت لنا أن نقطة التحول تجاه الالتزام هي ما يثير حيرة الناس. بشكل ما، نظل نتخبط أملًا في ظهور فرصة ما بشكل سحري، وكأنما البحر سينشق وتظهر لنا الفرصة بشكل مفاجئ! أرى أنه يجب علينا الكف عن الانتظار، وبدلاً من ذلك دعونا نخلق فرصتنا. أقترح أن تنتقل لمرحلة الالتزام بكلمات بسيطة: "ألا توافقني؟".

ليس هناك أي سر وراء الحصول على الالتزام، وليست هناك حاجة ستعود عليك من الانشغال بهذا الأمر. اكتساب حق طلب الالتزام من شخص ما عن طريق الإحساس بمشاعر الشخص الآخر بشكل منطقي واتباع دورة القرارات الخاصة به سوف يمدك بالثقة التي تحتاج إليها. الآن كل ما يجب علينا فعله هو معرفة كيف نبدأ هذه المحادثة.

الفصل السادس

بدء التغيير

من يتلاعبون بالآخرين ينظرون لبداية المحادثة كطريقة لخداع الشخص للدخول في محادثة.

من يقنعون الآخرين ينظرون لبداية المحادثة كطريقة لتحديد ما إذا كانت هناك أي فوائد مشتركة للبدء في محادثة.

كما يقول إعلان شامبو الشعر "لديك فرصة واحدة فقط لترك انطباع أول". عند التحضير لمناقشة مهمة تتضمن التأثير في سلوك أو رأي شخص آخر، فإن تلك "الفرصة الوحيدة" تتلخص في 45 ثانية. هذه الثواني ثمينة، ويجب أن يتم التعامل معها بأكبر قدر ممكن من الحذر.

عندما أفكر في بداية المحادثة، فإنني أنظر إليها كجملة رئيسية. الجملة الرئيسية هي جملة تهدف لأن تعمل كنظرة شاملة للمقالة التي تكتبها. الفرصة يجب أن تعمل كنظرة شاملة للمحادثة التي ستقوم بها.

الأساليب الافتتاحية التي سوف أريها لكم هي أساليب مرنة، ويمكن تطبيقها في أثناء بدء أي محادثة، بغض النظر عن علاقتك بأولئك الذين تتواصل معهم. سوف يتغير ما تقول، ولكن العملية لن تتغير. بشكل شخصي، أعتقد أن أصعب المحادثات التي يتم القيام بها هي المحادثة مع شخص لا يعرفك جيدًا؛ لذا، ولأوضح وجهة نظري فإن هذا الفصل سوف يركز على هذه النقطة.

احذر: ليس من السهل البدء في محادثة صريحة سوف تؤدي في النهاية لتغيير سلوك فردي. لا توجد حبة سحرية لإحداث هذا، بل مجموعة من الأفعال والتي إذا تم الالتزام بها بحرص فإنها سوف تزيد من فرصك للقيام بمحادثة. هذا بدوره سوف يتيح لك أفضل فرصة للتأثير في الشخص الآخر.

دعنا نواجه الأمر؛ إذا كان لا يمكنك تخطي بداية المحادثة، فلن يفيدك كل ما ناقشناه حتى الآن. دعني أركب أبسط أسلوب أعرفه يجعل الآخرين يسمحون لك بالاطلاع على تفاصيل حياتهم.



البدء في التغيير

الخلفية: أنت متزوج منذ عشر سنوات. كان هناك وقتٌ تتحدثان فيه معًا، ولكن أتى أول طفل ثم الثاني. بعد ذلك، أتت الترقيات، وسيارتان، ورهن عقاري. بعد مرور عقد على الزواج، كل منكما يمتلك حياة خاصة به.

التكتيك: أنت تريد البدء في محادثة، ولكنك تريد التصرف بحذر؛ فلم تمر من قبل أي محادثة بسهولة بينكما.

الخطوة الأولى: المقدمة

هذه الخطوة أساسية بشكل كبير. الأمر لا يحتاج إلى مجهود كبير في أن تخبر شخصًا ما مَنْ أنت وأي شركة تمثلها. بالطبع لا يكون هذا ضروريًا في حالة ما إذا كانت محادثتك مع شخص تعرفه أو تربطك به علاقة وطيدة، ولكن مع الذين لا نعرفهم جيدًا؛ فإن هذه الخطوة يمكن أن تكون معقدة نوعًا ما.

ما القدر الذي تريد أن يعرفه الشخص الآخر؟ ربما تكون الشركة التي تمثلها أكبر وكالة بيع في المنطقة. يمكنك جعل هذا جزءًا من مقدمتك. ربما تمتلك خبرة في الموضوع الذي ستحدث عنه. هذا بالتأكيد سوف يزيد مصداقيتك. اقتراحي هو التعامل بحرص وإتاحة قدر من المعلومات كافٍ لخلق مصداقية، ولكن ليس بالقدر الذي يصيب الشخص الآخر بالارتباك. تذكر هذه القاعدة المهمة:

أقوى الفوائد هي التي يكتشفها الناس بأنفسهم.

السر في هذا هو أنه من الأكثر فائدة لك ألا تكشف خطتك فيما يتعلق بالحل في أول لقاء. في بعض المواقف، لا يمكن منع هذا، ولكن في أسوأ الظروف، تجنب الدخول في تفاصيل حول مدى روعة الحل الخاص بك أو شركتك. يتضمن فن التأثير جذب الآخرين لحلك وجعل هذا الحل هو الحل الخاص بهم. بالنسبة لدراسة الحالة الخاصة بالزوجين، ليست هناك ضرورة لتقديم أي أمثلة. رغم ذلك، إذا كنت ستقوم بتطبيق المبادئ المذكورة في هذا الكتاب على من لا يعرفونك، فإن ذكر تفاصيل بسيطة عنك ومن أين أتيت سوف يحقق لك ما تريد.

الخطوة الثانية: الخطاب

تذكر، إذا كان هناك من لا يستطيع الانتظار لإجراء محادثة معك، فإن بداية الحديث لن تكون مهمة مثلما أوضح لك، ولكن إذا حاولت أن تبدأ في محادثة تتضمن موضوعًا حساسًا أو مع شخص يعرفك بالكاد، فهذه هي أهم خطوة ستتعلمها في بداية الحديث. في أعماق مستوياتها، تتيح هذه الخطوة، أي الخطاف، إجابة للسؤال المهم الذي يراودنا جميعًا. إنه يتيح لنا إجابة عن السؤال: "ما الذي سيعود عليّ بالفائدة من هذا؟". في رأيي، يتطلب هذا السؤال قدرًا كبيرًا من المهارة والانتباه.

لنفسر خطوة الخطاف بشكل أفضل، دعني أعطك درسًا سريعًا في علم النفس البشري. الحقيقة ببساطة هي أن معظم الناس في هذا العالم يحركهم الطمع، وهذه الجملة تأتي من أحد أكثر الناس تفاؤلًا في العالم، وهو أنا.

سل نفسك لماذا اشتريت هذا الكتاب. هل شعرت بالإشفاق على الكتاب؟ افترض أنك اشتريت هذا الكتاب بسبب أنه يمكنك تعلم بعض الأفكار المتعلقة بتغيير قناعة شخص عن طريق التأثير بدلًا من التلاعب. أعتقد أنك فعلت هذا بسبب أنك تعتقد أن هذا سيجعلك أكثر نجاحًا. ربما لا يرتبط تعريفك للنجاح كثيرًا بالمال، لكن في الحقيقة ربما يرتبط بالسعادة والرضا الشخصي أو ببساطة بتحسين ذاتك. لا أريد أن أحطم الصورة الوردية في ذهنك، ولكن هذا يسمى طمعًا.

هل الطمع أمر سيئ؟ في الواقع، إنه عكس هذا. بمجرد أن تفهم أن معظم الناس يطمحون لأن يكونوا أكثر نجاحًا، أنت تدرك أيضًا كم يسهل التأثير فيهم. تأمل هذين الموقفين فيما يتعلق بالشخص الذي تريد تغيير قناعته.

السيناريو الأول

هذا الشخص يمكن أن يكون غير مهتم بنجاحه الشخصي. علاوة على ذلك، فهو ليس مهتمًا بشكل خاص بصحته أو مسؤولياته العائلية. بم يمكن أن يفيد التغيير حقًا؟ ربما تجد أنه من السهل الحديث معه، ولكن ربما يكون البدء في التغيير، ناهيك عن تغيير قناعته، صعبًا للغاية. فلا يوجد ما سيعود عليه بالنفع إذا فكر في التغيير.

السيناريو الثاني

الشخص الثاني أكثر اختلافاً؛ فهي امرأة تمتلك الرغبة في النجاح. عائلتها تهمها وكذلك علاقتها مع زوجها. علاوة على ذلك، فهي تعلم أن صحتها الشخصية مهمة لحماية من تحب. ربما لا تكون أكثر شخص يسهل التحدث معه، ولكن إذا كان يمكنك الربط بين ما تريد قوله وبين ما سيعود عليها بالفائدة، ستزيد فرصك في أن تجلس معها وتحدث إليها.

أي منهما ستفضل مقابله عندما تحاول البدء في التغيير؟ الطمع ليس أمرًا سيئًا

حقًا، أليس كذلك؟

حالة العلاقة المتدهورة

الخطاف

الحاجة: تريد أن تجعل شريك حياتك يجلس معك لتناقشا علاقتكما بهدوء؛ وهو ليس موضوعًا سهلًا بالنسبة له.

التكتيك: أنت تريد استخدام الخطاف لتجعله يجلس معك ويبدأ التحدث عن علاقتكما.

الأمثلة: "بات، أريد الجلوس معك والتحدث عن أمرٍ لا يهمني فقط، بل سيجعل علاقتنا أقوى أيضًا".

يكمن تحدي كتابة بيان فعال يصلح كخطاف في إتاحة معلومات كافية بدون الإفصاح عما هو أكثر مما ينبغي. جذب شخصٍ بجملة خطافية مصاغة بعناية يتطلب أحيانًا تصرفًا إبداعيًا متوازنًا بشكل كبير.

المسألة لا تتعلق بالخط الجيد أو السيئ بالنسبة للناس الذين ينجحون في بدء المحادثات، بل غالبًا ما يتعلق الأمر بمخاطبة رغبة شخص ما لكي يصبح أكثر نجاحًا. حاول أن تدرك ما الذي سيمثل خطأً فعليًا في اجتذاب الأشخاص الذين تريد إقناعهم، وانظر إذا ما كان هذا لا يسهم إلى حدٍّ بعيد في بدء المحادثة.

الخطوة الثالثة: العملية

تخيل - إذا كان يمكنك هذا - أن هناك شخصًا على وشك الاقتراب منك لإقناعك بالقيام بأمرٍ لا تريد القيام به حقًا. تبدأ تضطرب معدتك في أثناء الاستعداد لما سيكون محاضرة بالتأكيد. أنت تدرك بالتأكيد كيف ستمر هذه المحادثة.

عندما نكون في موضع يتطلب التأثير في شخص آخر، فنحن نكون متهمين حتى تثبت براءتنا. إذا كانت آخر محادثة قمتَ بها مع شخص لا يملك أي رغبة في الاستماع لك أو لم يسألك أي أسئلة، أو وضع حلٍّ على الطاولة مصحوبًا بالكثير من الأسباب المملة، سيكون من الطبيعي لك أن تفترض حدوث الأسوأ.

لهذا، إذا كان هذا الخطاف هو أهم خطوة في تكتيك بدء المحادثة، فإن العملية هي ثاني أقوى خطوة؛ فالناس يحتاجون إلى أن يدركوا في أول 45 ثانية كيف تنوي أن

تستمر في الحديث، وهذه هي النية الحقيقية من وراء عملية بدء الحديث.

إخبار شخص ما مقدمًا بأنك تنوي الإنصات له وطرح أسئلة عليه يمهّد لأسلوب مختلف عما تعود عليه الناس. لماذا تود الإبقاء على هذا سرًّا؟ إليك مثالًا على خطوة العملية داخل المحادثة الأولى.

حالة العلاقة المتدهورة

العملية

الحاجة: أنت لا تود الجلوس والتوسل لشريك حياتك أن يحدث تغييرات في علاقتكما. أنت تريد أن تستخدم الأسئلة التي سوف تتيح لك الوصول لهذا القرار والتمسك به.

التكتيك: لأنك كنت تقوم بشكل متكرر في المحادثات السابقة بإملاء التغييرات التي كنت ترغب فيها على شريك حياتك، فإن كل تلك المحادثات لم تحقق نجاحًا. هذه المرة أنت تريده أن يفهم ليس فقط ما تريد التحدث بشأنه، بل كيف تود أن تتحدث بشأنه.

الأمثلة: "لا أريد أن أملّي عليك ما يجب القيام به، بل أريد ببساطة التحدث عن الأمر، وهذا يعني أنني أحتاج إلى طرح الأسئلة والاستماع للإجابات".

أنت تتحكم في العملية. إذا كنت تنوي تدوين الملاحظات، وأردت أن تبين بصرًا أنك تنوي الإنصات لما سيقوله شخصٌ ما، كل ما عليك فعله هو الطلب.

متهمون حتى تثبت براءتنا؟ حسنًا. قم بالتوضيح مقدمًا كيف تنوي بالضبط أن تكمل. هذا سوف يمحو العديد من الاعتراضات التي لا يتم النطق بها وإعداد كل من يشارك في الحديث لمحادثة ذكية ومنتجة.

الخطوة الرابعة: المدة

تم تصميم الخطوة الأخيرة لإتاحة فكرة عن مدى طول المحادثة. إنها خطوة بسيطة وسريعة، ولكنها خلافية. دعوني أقدم لكم وجهتي نظر.

الأولى هي التخلص من هذه الخطوة تمامًا. لماذا يجب عليك تقييد نفسك بقيد زمني معين في الوقت الذي ربما يمكنك فيه اختصار محادثتك؟ هذا سؤال بسيط يثير نقطة مهمة. غالبًا ما ستقوم بالقضاء على فرصك من أجل القيام بمحادثة أطول وأكثر شمولًا. تم توضيح وجهة النظر وفهمها.

على الرغم من ذلك، وجهة النظر الثانية أكثر بديهية. إذا كنت ستخلص من بعض الوقت، ستكون مجبرًا على قول جملة مثل: "هل يمكنني استقطاع دقائق من وقتك؟". تذكر أن الخطوة التي سبقت هذه الخطوة تدعم فكرة أننا مذبنون حتى تثبت براءتنا. بتذكر هذا، يجب أن تسأل نفسك: عما تعنيه "بضع دقائق" لشخص يحاول أن يغير من قناعتك؟ "أحتاج إلى بضع دقائق من وقتك" هي جملة غالبًا ما يكون رد الفعل عليها عبارة عن نظرة سافرة واعتذار سريع بما يبين أن هذا ليس وقتًا مناسبًا للكلام.

حالة العلاقة المتدهورة

المدة

الحاجة: أنت تحاول توضيح أن هذه المحادثة لن تكون مناشدة عاطفية لا نهاية لها، ولكن محادثة صادقة ومحكومة.

التكتيك: أنت تريد أن تكون استباقيًا وتضع موضوع المدة قيد النقاش.

المثال: "كل ما أريده هو خمس عشرة دقيقة من وقتك للقيام بهذه المحادثة".

تحذير سريع: يجب أن تلتزم بأي قدر من الوقت تقرره. أعلم أن هذا صعب، وتجاوز الخمس عشرة دقيقة في هذه الحالة بالذات لن يعني نهاية العالم. ولكن تأمل هذا: لقد عقدت صفقة. لقد عقدت صفقة تتعلق بالمدة؛ لذا فأنت قد قطعت وعدًا بطريقة ما. إذا أردت أن يثق بك شريك حياتك وبأخذ محادثتك على محمل الجد، فيجب أن توفي بوعدك. بامتلاك خطة تتضمن أكثر من مجرد تغيير قناعة أو رأي شخص، ربما تفاجأ كم تمر تلك الخمس عشرة دقيقة بسرعة. بغض النظر عما تصل إليه في محادثتك، حافظ على وعدك.

أما فيما يتعلق بالمحادثات التي تجربها مع عملاء وأشخاص لا تعرفهم، ربما يكون هذا أول وعد تقطعه على نفسك أمامهم. ألن يكون مخزيًا إذا حنث بأول وعدٍ تقطعه على ذاتك؟

ومع ذلك، فإني لا أرى أي غضاظة في أن تخبر أحدهم: "لقد وعدتك أن هذه المحادثة لن تستغرق أكثر من خمس عشرة دقيقة، وأنا أريد أن أنفذ ما وعدتك به. هل تحب أن تستمر المحادثة أم نتفق علي ميعاد آخر نستكمل فيه هذه المناقشة؟". إذا كنت تتحكم في ناصية الحديث بأسئلتك، وتتنقل بين الأساليب التي تخلق كلاً من الثقة والضرورة، فأعتقد أنك سوف تواجه مفاجأة جميلة بعدد الناس

الذين سيفاجئوك برغبتهم في إكمال المحادثة.

الخلاصة هي ما يلي: إذا لم يمكنك البدء في محادثة، فليس هناك أهمية لأي أمر آخر. أنا لا أحبذ التقليل من الوقت المتاح لمحادثتي، ولكن من أجل المحادثات الصعبة، فإن أكثر المهام أهمية هي حمل الشخص الذي تريد التأثير فيه أن يوافق على لقائك.

دُون

لم أكن يومًا من معجبي النصوص المكتوبة؛ فهي عادة ما تكون مُقَيِّدة جدًا. ولكن دعوني أقدم استثناءً للقاعدة. الكثير يعتمد على أول خمس وأربعين ثانية من تكتيك بدء الحديث، فينبغي أن تكون كلماتك منتقاة جيدًا. دُون افتتاحيتك ثم صغها وتدرّب عليها. استغرق بضع دقائق من وقتك لانتقاء كلماتك بدقة.

لا أنصح باصطحاب تلك الورقة معك في أثناء المحادثة التي تتطلع للقيام بها، ولا أنصح أيضًا بحفظها عن ظهر قلب؛ بل أنصح بتدوين ما تريد قوله والتدرّب عليه حتى تشعر بالراحة في أثناء قوله. إذا كان هذا هو النوع من المحادثات التي ستقوم بها في أغلب الأوقات، فدُون ثلاثًا أو أربعًا من تلك الافتتاحيات. بهذه الطريقة سوف تمتلك مخزونًا من الجمل يمكنك اللجوء إليه، ولن تتشابه أي اثنتين من تلك الجمل.

افتتاحية لكل المناسبات؟

هناك عديد من المحادثات المختلفة التي تتضمن التغيير، وكل منها يتطلب الافتتاحية الخاصة به. حتى الآن، كنت أقوم بإلقاء الضوء على افتتاحية لبدء المحادثة مع شخص لم تتحدث إليه من قبل، أو فتح موضوع لم تتحدث عنه من قبل. من المثير للاهتمام أن العملية لا تتغير حقًا ولكن الكلمات هي ما يتغير.

على سبيل المثال، دعنا نفترض أنك قمت بمحادثة ناجحة مع فردٍ تغير ما يؤمن به، وتم الاتفاق بينكما على اللقاء لاحقًا لمراقبة التقدم الذي قمت به. أي جزء من الافتتاحية يجب أن تسقطه؟

المقدمة؟ كم عدد المرات التي التقيت فيها بفردٍ للمرة الثانية ولم تتذكر اسمه؛ لذا رددت تحيته الحارة قائلاً: "كيف حالك... يا صديقي؟". نحن لا نشير لفردٍ من العائلة في هذا المثال. في العمل، لا يضر أبدًا أن تمد يدك وتنطق باسمك وترمي بطاقتك التعريفية على الطاولة. هذا الفعل غالبًا ما يدفع العملاء لتذكيرك بأسمائهم وهذا يمكنك استخدامه لإضفاء طابع شخصي على المحادثة؛ لذا أيًا كان ما ستفعله، تأكد ألا تغفل ذكر اسمك داخل المحادثة.

الخطاف؟ ما الذي يمكن أن يعود بالضرر من قضاء لحظة من وقتك في تفسير

قيمة الالتقاء مجددًا لشخص ما ومراقبة التطور الذي حدث؟ إذا كان هناك من يمتلك دافعًا للالتقاء بك مجددًا، لا أظن أن هذا سوف يشبط من عزيمته. إذا لم يكن يمتلك الدافع للالتقاء بك، فإن تذكيره بقيمة اللقاء مجددًا من المحتمل ألا يشبط من عزيمته. الأمر واضح، ومع ذلك، فإن 90% من الأفراد الذين قابلتهم في الاجتماعات يتجاهلون هذه الخطوة باعتبارها غير مهمة. أعتقد أنه من الأفضل أن نبقى الخطاف في مكانه.

العملية؟ القاعدة نفسها تنطبق هنا. من يريد الجلوس في اجتماع مع شخص آخر ولا يمتلك أي فكرة عما يجب القيام به في ذلك الاجتماع؟ يعتبر من الذوق العام أن تذكر شخصًا بما تريد تحقيقه فعلًا في اجتماعك به، بغض النظر عن الموقع الذي سيحدث فيه الاجتماع داخل دورة القرار. عند التأثير في شخص آخر، تكون العملية في البداية هي طرح الأسئلة والإنصات للإجابات، بينما لاحقًا في دورة القرار ربما تكون العملية هي تفسير حل ما أو مراقبة تطور. ربما تتغير الكلمات ولكن التفسير الذي سيتم القيام به في الاجتماع لن يتغير. أعتقد أنه من الأفضل أن نبقى على العملية هنا أيضًا.

المدة؟ من الكياسة القيام بهذه الخطوة، وبصراحة فإنني لا أهتم أين تقع في دورة القرار؛ فالعديد من الناس سوف يقدرّون لك هذا ويدوم هذا الأمر.

كما ترى، مهما كان موقعك في دورة القرار، فإن المكونات تظل كما هي. تتغير الكلمات في كل مرحلة، وربما لا يكون لنجاحك أو فشلك الثقل نفسه مثل تلك الافتتاحية، ولكن سيكون من الخطأ تجاهل الخطوات بسبب أنك تخطط لمحادثة سلسلة.

عندما تصعبُ الأمور

لا يمكنني التأكيد بما يكفي على أهمية الإتيان بأسلوب قوي لمساعدتك عندما تحتاج إلى كسب أول خمس وأربعين ثانية والدخول في محادثة تتطلب تغيير قناعة شخص آخر. التكتيك الذي قمْتُ بتوضيحه يمثل أفضل مقاربة ممكنة للبدء في التغيير، ولكن رغم ذلك، فإن بعض المواقف الصعبة قد تتطلب البحث بشكل أعمق. في الحقيقة، فإن أول خمس وأربعين ثانية ربما تحتاج لأن تصبح أقصر من ذلك؛ مما يجعلك تعاني للإتيان بأول بضعة كلمات.

أول أربع كلمات

أحيانًا عند محاولة تغيير قناعة أو فكر شخص ما، فإن المحادثة تمثل تحديًا وكلا الطرفين يدرك ذلك! حتى بدء المحادثة في أول خمس وأربعين ثانية يمكن أن يكون صعبًا بشكل أو بآخر. في هذه الحالة، إحدى أصعب المهام ربما تكون العثور على

نقطة تحول فعّالة لبداية الحديث. وأنا من أنصار طلب المساعدة.

كم عدد المرات التي جلست فيها قبالة شخص ما تحاول بشدة أن تدير دفعة الحديث لاتجاه أكثر تحديًا؟ أحيانًا ننتظر فرصة لن تأتي أبدًا. أظن أنه يمكنك القيام بهذه الخطوة بشكل استباقي عن طريق استخدام أربع كلمات بسيطة.

"أنا أحتاج إلى مساعدتك". عن طريق بدء نقاشك بهذه الطريقة، فإنك تقلل من الإحساس بالمواجهة المباشرة. بالإضافة إلى أنك تبدأ في تجهيز المشهد لمحادثة صريحة. وأخيرًا، فإن انتزاع عنصر الحظ من الصورة، وتعلم تلك الكلمات الأربع سوف يقلل من توترك في القيام بالمحادثة كلية. عندما يكون هناك الكثير على المحك، سأفضل الإعداد على الحظ على الفور.

بقيمة أو بدون قيمة

معظم رجال المبيعات يجدون أن أحد أصعب التحديات هو تحديد التوقعات في الاجتماع، فغالبًا ما تكون النوايا غير واضحة والانتقال لمناقشة العمل أمرًا غير سهل؛ مما يجعل النتائج مختلطة.

عند محاولة البدء في محادثة تتضمن موضوع التغيير مع أحدهم، يكون لزامًا عليك محاربة الاعتراض الصامت للقيمة. إذا كان الشخص الذي تتحدث معه لا يشعر بأي قيمة للتحدث معك، ربما يذكر شتى الأعذار لعدم الحديث معك. بدلًا من أن تأمل ألا يحدث هذا، أو تغضب إذا حدث، دعنا نأتِ بطريقة استباقية لتجنب حدوثه.

أنصح بإعطاء حرية الاختيار للشخص الآخر. في الحقيقة، أظن أنه يجب علينا إعطاؤه نتيجتين محتملتين.

"لا أريد أن أملي عليك ما تفعله يا جون، بل أريد ببساطة التحدث عن الأمر، وهذا يعني أنني أحتاج إلى طرح أسئلة والإنصات لإجابتك".

الخيارات التي ستتيح ذلك ستكون مثل ما يلي:

"في نهاية المحادثة، إما ستجد قيمة لما تحدثنا عنه أو لا. إذا لم تجد أن له أي قيمة، فإنني أطلب منك ألا تشعر بعدم الراحة في إخباري بهذا؛ فأنا لا أريد أن أضيع وقتي ووقتك في مناقشة حلول ليس لها أي قيمة بالنسبة إليك. هل يبدو هذا أمرًا عادلًا؟".

على الناحية الأخرى، إذا وجدت قيمة لما أقول وأن المحادثة التي نقوم بها تعني شيئًا بالنسبة لك، فإنني أطلب منك....هل يناسبك هذا؟".

على الناحية الأخرى، إذا وجدت قيمة فيما أقول والمحادثة التي نقوم بها لها معنى،

فإنني أطلب منك أن تفكر جيدًا في المشكلات ونخطط للقاء مستقبلي حيث يمكننا الجلوس والتحدث بهذا الشأن. هل يناسبك هذا؟".

هذا تكتيك قوي لأنه يتيح مخرجًا للشخص الذي تحاول التواصل معه وتأكيدًا على أن هذه المحادثة ستنتهي في الواقع. لا أنصح باتباع هذا التكتيك في كل محادثة، ولكن عندما تدرك أن حمل شخص على الجلوس والتحدث معك سوف يمثل تحديًا، عندها يكون هذا التكتيك فعالًا للغاية.

عندما تفشل كل الأساليب الأخرى

أستمتع للغاية بالعمل مع بائعي الجملة في شركات الاستثمار المشتركة. بالإضافة إلى نشاطاتهم الاستشارية، فإن هؤلاء الأفراد غالبًا ما يتجولون في ردهات المؤسسات المالية دون الاحتياج لأي دعوة، ويحاولون بسرعة عقد اجتماعات مع الوسطاء والسماسرة. يمكن أن يكون السماسرة عدوانيين بعض الشيء، ولا يرحبون دائمًا بمكالمات المبيعات العارضة.

في أحد الأيام، وفي أثناء العمل لصالح شركة استثمارية مشتركة في وسط غرب الولايات المتحدة، سألتني أحد طلابي من بائعي الجملة سؤالًا مثيرًا للاهتمام. كان يريد معرفة ما إذا كنت أوافق على أسلوب ما يقوم باتباعه. السؤال والأسلوب كانا كما يلي:

سيد "جوليس"، عندما أتجول في ردهات الشركات المالية عارضًا ما لدي، فإن أصعب المكاتب التي تستطيع الولوج لها هي مكاتب كبار السماسرة. غالبًا قبل أن أتفوه بكلمة، أسمع ما يلي: "استمر في طريقك. لسْتُ مهتمًا بالحديث مع بائعي الجملة!". فأرد قائلاً: "حسنًا، لكن دعني أتأكد من صحة بيانات الاتصال الخاصة بك لدينا حتى يمكنني الاتصال بالمكتب الرئيسي للتأكد من عدم اتصال أي أحد من شركتنا بك وإزعاجك بأي معلومات من جهتنا".

عندما سألته عن الرد الذي يتلقاه بعد انتهائه من هذا الحوار، قال: "في 99% من المرات، أسمع "أنا لم أخبرك أنني لا أريد أي معلومات من شركتك. لا أمتلك أي وقت للحديث معك الآن!". أسأله حينها عن الوقت المناسب للتواصل معه، وفي أكثر المرات، أحصل على ميعاد بشكل فوري".



من الواضح أنه يجب عليك امتلاك الشخصية المناسبة لاستخدام مثل هذا التكتيك، ولكن لا يمكنني تأكيد مدى نجاحه. نحن نقرب جدًا من خط التلاعب هنا؛ لذا سأكون حذرًا من استخدام تكتيك كهذا، ولكن دعنا نختبر هذا الأسلوب فيما يخص التأثير

والتلاعب. هل سيكون من الأفضل أن يحصل ذلك العميل على معلومات من هذا البائع، وهل نقص المعلومات التي يجب عليه تقديمها سيمثل ضررًا للعميل على المدى الطويل؟ أقرُّ بأن هذا التكتيك ينتمي لجانب التأثير، ولكنه قريب جدًا من ذلك الخط.

احترس من تلك الكلمات

الكثير من الناس وينشئون بدايات للحديث بنوايا حسنة، ولكنهم يجدون أن نجاحهم لا يتحسن بالشكل الذي كانوا يأملونه. صدق أو لا تصدق، فإن نقص النجاح يمكن أن يتم عزوه لبضع كلمات رئيسية لا يدركون أنهم يستخدمونها.

على سبيل المثال، عندما يقول رجل المبيعات: "أريد أن أخبرك بشأن...", يبدو الأمر كما لو كان سيلقي محاضرة على مسامع عميله. في المحادثة الأولية، لا يجب أن "يخبرك" رجل المبيعات بأي شيء. أفضل استخدام عبارات من قبيل "أستمع إليك".

كلمات دارجة يتم استبدالها بـ

ناقش اسأل

أخبرك أنصت إليك

فقط بضع دقائق خمس عشرة دقيقة

أحتاج إلى الحديث معك أحتاج إلى مساعدتك

كثير من الناس ينظرون للطريقة التي تبدأ بها النقاش كأهم جزء من المحادثة. اعتمادًا على الموقف، ربما يكونون على صواب. إذا نتجت أول خمس وأربعين ثانية عن تفكير عميق وتخطيط جيد، فإنها ستكون ذات عون كبير. لسوء الحظ، ليست هناك حبة سحرية لتحقيق هذا. ما أعرضه بدلًا من ذلك هو أسلوب واعٍ يمدك بأفضل فرصة لبدء حديثك بعملية كاملة ودقيقة.

الفصل السابع

"أنا أعترض!"

من يتلاعبون يعتبرون الاعتراض عقبة في طريق التغيير.

من يؤثرون بالآخرين يعتبرون الاعتراض فرصة للاستمرار في حل المشكلة.

لا يقوم معظم الناس بطبيعة الحال بدراسة الجوهر الحقيقي للمشكلات التي تواجههم. إذا فعلوا هذا، فلن يقوموا فقط بحل مشكلاتهم بشكل أسرع، ولكن التكلفة ستكون أقل. بغض النظر عن وضع الناس المالي، فإني لاحظت أنهم لا يبحثون عن الجراح الأقل تكلفة عندما يتم نصحهم باللجوء لعملية جراحية؛ ففي بعض الحالات تكون للتكلفة قدرة على تغيير الحياة.

الآن وقد تعلمت كيف تؤثر في سلوك الآخرين، كل شيء في حياتك سيصبح على ما يرام، أليس كذلك؟ دعنا نرى.

- المعاناة في تطبيق الأخلاقيات المستخدمة في التأثير في سلوك الآخرين؟
- الحاجة لبناء الثقة بينك وبين شخص آخر؟ تم.
- محاولة خلق إحساس بالضرورة في عقل شخص آخر؟ تم.

هذا صحيح؛ فليس هناك شيء يشبه تعلُّم الفن والعلم بعيدًا عن الدراما الإنسانية الخاصة بالتأثير والإقناع. لن يحدث أي خطأ الآن، أليس كذلك؟ حتى الآن، نحن نتحدث عن عالم مثالي يتعاون فيه كل من نحاول التأثير فيهم بشكل كامل. حان الوقت لإفساد هذا النظام، ونرى ما سيحدث عندما تنهار عملياتنا ويبدأ من نحاول التأثير فيهم في مهاجمة عالمنا المثالي.

لماذا يعترض الناس؟

غالبًا ما أشعر بالإحباط والخوف في الناس الذين أعمل معهم عندما يواجهون اعتراضًا، ولكن إذا كانوا يمتلكون فهمًا أفضل لما يجعل الناس يعترضون، سيقبل توترهم عند سماع الاعتراضات. ربما يكونون أيضًا مهتمين بمعرفة أن فرصة تغيير قناعة شخص ما تقل بنسبة 24 % عندما لا يتم الإفصاح عن اعتراض واحد على الأقل!

السبب الأول: الخوف من التغيير

ربما لا تسمع هذه الكلمات من فم الشخص الذي تحاول إقناعه، ولكن من واقع تجربتي يمكنني أن أخبرك بالآتي: الخوف من التغيير يتخلل أي قرار نقوم به أو نواجه صعوبة في اتخاذه. هذا أمرٌ غريزي ومتوقع بل وطبيعي للغاية في سلوك الفرد الذي تحاول التأثير فيه. رغم ذلك، لا يتطلب الأمر عبقريةً للحفاظ على الحال كما هي عليه، ولكن التأثير على سلوك الآخرين ونقل شخصٍ من المجهول إلى المعلوم - هو الأمر الذي يتطلب شجاعة.

مهما كانت قوة تكتيكاتك، كن مستعداً لمواجهة الخوف من التغيير بداخل من تحاول التأثير فيهم. لا تتوقع أن يخبروك صراحة بأنهم يخافون التغيير، ولكن كن مستعداً لسماع أسباب مثيرة للاهتمام يستخدمونها لعدم القيام بالتغيير. لسوء الحظ، هذا الخوف من التغيير غالباً ما يتم إخفاؤه بالأعذار.

أمضينا الفصول الماضية في مناقشة مسألة الخوف من التغيير وأوضحنا أنه إذا كان هناك من لا يثق بك، فالفرصة ضعيفة في أن يثق بك ذلك الشخص في القيام بمساعدته على التغلب على خوفه من التغيير. إذا كان هناك من لا يشعر بضرورة شيء ما، فإن الفرصة ضئيلة في أن يشعر ذلك الشخص بالضرورة اللازمة للتعامل مع شعوره بالخوف من التغيير.

هناك حل، وهو يأتي من قدرتك على البقاء بعيداً عن حل المشكلة وبدلاً من ذلك التركيز على دفعه إلى حل مشكلاته بمفرده. هذا يعني أخذ تلك الأسئلة التي ستطرحها والبحث بأعمق شكل ممكن في "ألم الحاضر". إذا أردت أن تتخلص من الخوف من التغيير، سيعتمد ذلك على قدرتك على دراسة المشكلة.

ربما تسمع قصة مطولة ما أو تواجه مماطلة، ولكن كن مستعداً لمحاربة هذا الاعتراض بقوة. لا تخف، سنأتي للجزء الخاص بمساعدة الآخرين الذين يواجهون الخوف من التغيير، ولكن أماننا ما نقوم به أولاً.

السبب الثاني: ليس هناك احتياج

سبب آخر وتقليدي لاعتراض الناس هو أنهم يؤمنون بأنهم لا يحتاجون للتغيير. هذا يبدو أمراً بسيطاً ولكن ليس من قبيل المصادفة أن هذا يعتبر السبب الثاني لحدوث الاعتراضات. لا يجب أن يشير ذلك السبب اندهاشك بعد الآن بسبب أنك تدرك بالفعل أن 79 % من الذين يعانون اتخاذ قرارات التغيير لا ينظرون للأمر الذين يعانون بسببه أنه مهم لدرجة الحاجة للتغيير! الإتيان بحل بنية حسنة سوف يؤدي لأن تظهر الاعتراضات مبكراً. المفارقة الكبرى المتعلقة بهذا السبب للاعتراضات هي أنه رغم أنه ربما يكون السبب الشائع للاعتراض، فإنه يعتبر أسهل ما يمكن تجنبه.

من المدهش ما يمكن أن يحدث عندما تضع توقعات وتبني ثقة وتطور الإحساس بالضرورة. الأسلوب الاستباقي للعمل على هذا الأمر مرة أخرى يتضمن أساليب الاستجواب المتعددة التي قرأتها في الفصول السابقة. هذا لا يعني أنه لا يجب عليك مواجهة الاعتراض الذي يسببه الاعتقاد "بعدم الحاجة للتغيير". رغم ذلك، فهذا يعني أنك كلما أتقنت الإعداد مبكرًا لما ستقوم به في المحادثة قل تكرار مواجهة هذا الاعتراض.

السبب الثالث: لا داعي للعجلة

هناك شكوى مثيرة للضيق غالبًا ما يتم ذكرها في ندواتي، ومن المحتمل أنكم تعرفونها جيدًا، وهي تبدو كالتالي:

أجلس مع ابني بشكل متكرر وكل شيء يسير على ما يرام. أقترح بضعة أمور ويجيبني بإيماءات مبشرة؛ ولكن عندما تصل المحادثة للوقت الذي سيقوم فيه بتنفيذ ما أمرته بالقيام به، فإن كل شيء يتوقف فجأة.

هل يبدو هذا مألوفًا لك؟ الشخص الذي تريد التأثير عليه ربما يقدم بعض الأعذار ولكن كن متأكدًا: أنت تنظر لاعتراض يتعلق بعدم العجلة. ما يجعل الأمر أكثر إثارة للضيق هو أن معظم الناس سوف يقسمون أن الموقف كان ينتهي بالنجاح المضمون قبل أن يبدأ الاعتراض. حسنا، يبدو أن هذا النجاح لم يكن مضمونًا بما فيه الكفاية.

السبب وراء تشجيعي لك أن تستمر في مناقشة المشكلة وطرح أسئلة من المستوى الثاني والثالث فيما يخص تلك المشكلة هو أن الضرورة تكمن هنا. إن نجاحنا لا يكمن في كيفية إيصالنا للحل بكل حماس، بل في مجهودنا الممنهج لدراسة المشكلة. "دعنا نفهم ما سنفعله عندما يصر الشخص على الرفض بسبب خوفه من التغيير، والذي لا تثيره أي حاجة أو ضرورة واضحة".

حالة الفوضى الإدارية

التعامل مع الاعتراضات

الخلفية: لقد مرت ستة أشهر على عمل الموظفة الجديدة تحت إدارتك. إنها مجتهدة للغاية في عملها، وتنجز أي مهمة توكل لها بأفضل أداء لديها. رغم ذلك، وعندما انضمت لفريقك في العمل، تم إخبارك عن تاريخها في عدم استطاعتها الانسجام مع زملائها بشكل جيد. لسوء الحظ، لم تكن لديك أي فكرة عن مدى جدية هذا الأمر وأنه سيبدأ في الإخلال بنظام العمل في الشركة بالكامل.

التكتيك: أنت تريد أن تصبح تلك الموظفة أكثر مرونة وتشعر بالراحة بالعمل في المواقف الجماعية؛ لذا فقد حاولت أن تقنعها بحضور برنامج تدريبي خارج الشركة لمعالجة هذا الأمر.

أربع خطوات للتعامل مع الاعتراضات

يشعر العديد من الناس أن هناك سرًّا غامضًا ومظلمًا في التعامل مع الاعتراضات. حسنًا، أتمنى أن تكون قد تعلمت أنه إذا كان هناك سرٌّ، فإنه يكمن في أسلوبك الاستباقي في فهم كيفية اتخاذ الناس قراراتهم ومطابقة عملياتهم بذكاء من أجل التأثير على السلوك. مع ذلك، فإنه إذا كان هناك سر للتعامل مع الاعتراضات، سوف تجده في الخطوة الأولى.

الخطوة الأولى: التوضيح

الخطوة الأولى والأكثر أهمية إلى حد بعيد داخل تكتيك التعامل مع الاعتراض هي توضيح الاعتراض. لا تنخدع بما تبدو أنها خطوة سهلة؛ حيث إن التوضيح يمثل تحدّيًا بسبب أنه يتطلب منك أن تفكر بسرعة. مع ذلك، فإنها أهم خطوة، وإليك ثلاثة أسباب (بين أسباب أخرى) للقيام بها:

السبب الأول: إدراك الاعتراض الحقيقي. نادرًا ما سيذكر الناس اعتراضاتهم الحقيقية بشكل مباشر؛ فربما يكون شيئًا محرجًا، أو ربما يكون أمرًا شخصيًا أو ربما بسبب أنهم لا يظنون أن الأمر ذو أهمية كما تظن. هناك أمرٌ مؤكد: عندما تدرك حقيقة الاعتراض، يمكنك التعامل معه، الطلب من الشخص أن يوضح ما يثير قلقه سوف يقوم بهذا.

لا يمكنني حصر عدد المرات التي قفزت فيها لاستخدام ردي المفضل بخصوص أمر لا يتعلق بالسؤال الذي يتم طرحه لأنني لم أكن أدرك حقيقة الاعتراض. بمجرد انتهائي من إجابة السؤال الذي لم يتم طرحه في الأساس، كانت مكافأتي هي الاضطرار للتصدي للاعتراض الذي صنعه. يا لها من فوضى!

السبب الثاني: تجنب أن تبدو هجوميًا. إليك مفارقة غريبة: دعنا نقل إنك تخمن بشكل صحيح، وأنك فهمت حقًا الاعتراض الحقيقي بدون أن يوضحه الشخص الآخر بشكل مباشر. جائزتك المحتملة لن تكون مجاملة لموهبتك في الاستبصار، بل ستكون تكديرًا ومضايقة جزاءً لأسلوبك المتبلد الهجومي في التواصل؛ لذا بدلًا من أن تبدو هجوميًا، أظهر التفهّم. لن يتيح لك هذا فقط المزيد من الوقت للتفكير، بل إن توضيح الاعتراض الذي يواجهك سوف يرسل رسالة مهمة توضح نيتك في الإنصات والفهم.

السبب الثالث: تجنب التحدث كثيرًا. تخيل نفسك وقد حلت محل الشخص الآخر للحظات. أنت تواجه قرارًا وتحاول تحليل القرار بكل حرص. هناك جانب من القرار يشير حيرتك؛ لذا تطرح سؤالًا على الشخص ليساعدك على فهم شيء ما. ثم يأتي رد لا ينتهي، بل يستمر ويستمر. تبدأ في التفكير قائلاً: "لم يكن هذا أمرًا خطيرًا بالنسبة لي منذ دقيقة، ولكن بالنظر لرد هذا الشخص، فإنه من المحتمل أنني أواجه مشكلة أكبر مما ظننت!".

كلما طالت مدة الإجابة على الاعتراض، زادت المصادقية التي يكتسبها الاعتراض.

بشكل آخر، عدم قدرتك على فهم الاعتراض، الأمر الذي تظهره من خلال إتاحة كم كبير من المعلومات تحتوي بداخلها الإجابة في مكان ما، سوف تدمر مصداقيتك بشكل كبير. دائمًا ما كنت مغرمًا بهذه الحكمة لأنها تذكرني بهذه الرسالة: "الذي يثبت الكثير، لا يثبت شيئًا".

إذا لم أكن قادرًا على إقناعك إلى الآن بأهمية توضيح الاعتراضات، دعني أصغ الأمر لك ببساطة: من كل عشرة اعتراضات، فإنه يوجد اعتراض غير حقيقي وهذا رقم تقريبي. ما تسمعه حقًا هو كلام شخص لا يريد أن يتأثر ويماطل. إذا طلبت من ذلك الشخص أن يوضح اعتراضه لا تفاجأ عندما تسمعه يقول: "أعتقد أنك أجبت عن هذا السؤال من قبل"؛ ذلك لأنه ليس هناك أي اعتراض!

حالة الفوضى الإدارية

التوضيح

الحاجة: بدلًا من إحداث الاعتراض الذي لا يوجد في الأصل أو أن تصبح هجوميًا أو تفقد التحكم في المحادثة، أنت تحتاج للتنقيب بشكل أكبر في الأمر.

التكتيك: تحتاج إلى توضيح الاعتراض.

النقاش: ربما تفسر هذه المحادثة كما يلي:

الموظفة: "لا أظن أنني أحتاج إلى حضور أي برنامج تدريبي خارج الشركة بخصوص هذا الأمر".

رب العمل: "ما الذي يشير قلقك بشكل خاص بشأن البرنامج التدريبي؟".

الموظفة: "لقد أخبرتك بأنني سأتعامل مع هذه المشكلة، ولكنني لا أظن أن برنامجًا تدريبيًا خارجيًا سوف يحلها. يجب أن أحلها أنا. أنا فقط لا أريد أن أسبب الإحراج

لذاتي".

رب العمل: "إذن، إذا كنت قد سمعتك بشكل جيد، فإن ما يثير قلقك هو الحساسية، أو في بعض الحالات، عدم الحساسية الذي يمكن أن يميز هذا النوع من البرامج. هل هذا صحيح؟".

الموظفة: "نعم".

أنت لا تود أن تثير عدااء الشخص الآخر، أو تضعه في موقف محرج؛ لذا كن مستعدًا لمساعدته في المأزق بلباقة. ربما يكون من المفيد أن تعلق على مدى تشوش هذا الأمر. رغم ذلك، فأنا أفضل أن أساعد شخصًا ما للابتعاد بشكل سلس عن محاولة التملص بدلًا من أن أثبت الحياة في اعتراض ليس موجودًا في الأساس.

الخطوة الثانية: الإقرار

لنفرض أنه قد تم توضيح الاعتراض، فإنه حان الوقت لإظهار مهارات الإنصات لديك. ربما حان وقت إظهار مهارتك في التعاطف مع الآخرين أيضًا. إقرار اعتراض الشخص الآخر يعني أنه حان الوقت بالنسبة لك لتؤكد فهمك لقلق هذا الشخص. عندما تقر بهذا، فإن ما تفعله حقًا هو إظهار فهمك لاعتراضه. ربما يساعدك التوضيح على الوصول للاعتراض الصحيح، وسوف يؤكد الإقرار. إليك أحد الأمثلة على أول خطوتين فيما يلي.

حالة الفوضى الإدارية

الإقرار

الحاجة: أنت تريد أن تتعامل بلباقة مع شخص أفصح عن القليل عما بداخله ووثق بك لدرجة أنه باح لك بالسبب الحقيقي وراء تروده.

التكتيك: أنت تحتاج لإظهار التعاطف في أثناء إقرارك بالاعتراض.

النقاش: ربما تسير المحادثة كما يلي:

رب العمل: "أتفهم سبب ترددك بدون شك. لقد حضرت برامج تدريبية لا تتسم بالحساسية. أريدك أن تدركي أنني لم أقم فقط بالذهاب لهذا البرنامج التدريبي، بل أعرف المدرب الذي يدرّسه. أؤكد لك أنني لم أكن لأرسل بك لحضور برنامج تدريبي لا أملك الثقة فقط فيما يتم تدريسه، بل كيف يتم تدريسه أيضًا".

الخطوة الثالثة: الاستجابة

لنفترض أنك تعرف ما هو الاعتراض الأصلي وأقررتَه، حان وقت الاستجابة. رغم ذلك، للقيام بهذا بشكل فعّال، يجب أن تفكر أي نوع من الاعتراض تستجيب له. بعد ذلك، سنصبح مستعدين للإجابة. لحسن الحظ، يوجد نوعان فقط من الاعتراضات الحقيقية، وسوف نناقش الأسهل أولاً.

سوء الفهم

ألن تكون حياتنا أجمل إذا كانت كل الاعتراضات هي نتاج سوء فهم؟ الاعتراض الناتج عن سوء الفهم يعني أن الشخص الذي تتواصل معه لم يفهم أمراً ما بالشكل المطلوب؛ ولذا أنت تحتاج لتوضيحه. الحل بسيط للغاية، ولكنه ينطوي على عنصر المخاطرة. في الحقيقة، غالباً ما لا يتعلق الأمر بما تقوله، بل بكيفية قوله.

الهدف هنا ليس الوقوع في مصيدة إثبات "صحة كلامك" و"خطأ" الشخص الآخر؛ بل التخلص بشكل كَيِّس من العقبات الوشيكّة الخاصة بالغرور والإحساس بالذات، والعودة للتأثير في السلوك.

"الشعور، التعاطف، الاكتشاف"

أود أن أقترح أسلوباً أحببته وأستخدمه لسنوات. أسمى ذلك الأسلوب "الشعور، التعاطف، الاكتشاف"، ويؤدي لنتائج رائعة عندما يتعلق الأمر بإخبار الشخص بأنه على خطأ بشكل لبق.

الجزء الخاص بالشعور في هذا الأسلوب تم تصميمه لتجنب الغرور الذي غالباً ما يشكل حائلاً في الطريق. عندما تخبر شخصاً أن العديد من الناس يشعرون بنفس ما يشعر به، فأنت تتجنب فوراً خطورة وضع هذا الشخص في موقع الدفاع.

الجزء الخاص بالتعاطف يضيف سمة التقمص العاطفي على ردك. فسماع حقيقة أن الكثير من الناس يشعرون نفس إحساسه هو شيء، وسماعه أنك تشعر بنفس إحساسه هو شيء آخر تماماً وأكثر قوة!

الجزء الخاص بالاكتشاف يمدك بالإجابة. في هذه النقطة، ستكون الإجابة سهلة. ولكن ليست هناك أي فائدة من الاستسلام هنا. عن طريق تفسير ما اكتشفته، أنت تفتح الطريق لعرض إجابتك بأقل قدر من المواجهة المباشرة. دعنا نرى كيف يتم تطبيق هذا الأسلوب ونكمل من حيث توقفنا في المثال السابق.



الشعور، التعاطف، الاكتشاف

الحاجة: عندما تواجه اعتراضًا ليس مجرد سوء فهم، فإنك لا تريد الشخص الذي تتواصل معه أن يشعر بأنه على خطأ.

التكتيك: أنت تحتاج لتفادي جرح مشاعرها، وإظهار التعاطف وتصحيح سوء الفهم.

النقاش: ربما تسير المحادثة كما يلي:

رب العمل: "أؤكد لك أنني لم أكن لأرسلك لحضور برنامج تدريبي لا أمتلك الثقة فقط فيما يتم تدريسه بل كيف يتم تدريسه أيضًا".

الموظفة: "حسنًا، ولكنني لست متأكدة من أنني أحسن التصرف في هذا النوع من البرامج. أنت لا تدرك كيف سيكون حال الحاضرين الآخرين. لقد رأيت برامج تدريبية تنهار بسبب أشخاص عديمي الإحساس".

رب العمل: "العديد من الناس يشعرون نفس ما تشعرين به عندما يحضرون برنامجًا تدريبيًا كهذا. يمكن أن يصبح الأمر مخيفًا بعض الشيء، ولن تعرفي أبدًا من سيحضر هذا البرنامج التدريبي أيضًا. لقد شعرت نفس هذا الشعور عندما تدربت على هذا البرنامج أيضًا. قلت لنفسني حينها: "أنا أحتاج حقًا إلى أن أتعلم منه. ماذا لو كان باقي الحاضرين لا يأخذون هذا الأمر على محمل الجد مثلي؟". ولكن ما اكتشفته هو أنه عندما يوجد منهج دراسي قوي ومدرّب متمكن يديره، لن تحتاج للقلق بشأن باقي الحاضرين".

استخدام أسلوب "الشعور، التعاطف، الاكتشاف" يتيح لك إخبار شخص ما بلباقة أنه على خطأ. يجب أن تحذر من استخدام هذا الأسلوب أكثر من مرة في المحادثة نفسها، ولا تقلق إذا لم تدمج الأجزاء الثلاثة الخاصة بالعملية. إنه مجرد أداة توجيه، ولكن سيثير دهشتك عدد المواقف الصعبة التي يخرجك منها هذا الأسلوب!

العائق

أصعب نوع من الاعتراضات التي يتم تناولها هو الذي ينتج عن العوائق. هذا الاعتراض يعني في الواقع أن هناك عنصرًا في النقاش لا يمكنك التعامل معه! لكن لا تخف؛ لأنه إذا كان هناك إرادة، هناك حل!

أولاً، دعنا ننظر للأمر من منظور آخر. هل حصلت على كل ما تريده في آخر سيارة اشتريتها؟ أنا متأكد أنك حصلت على اللون أو الشكل المرغوب، ولكن ما لم تكن شركة السيارات قد صنعت تلك السيارة خصيصًا لك، فأنا متأكد أنك حصلت على كل شيء تبحث عنه تقريبًا.

كما ترى، وكما يحدث مع السيارة أو الوظيفة أو البيت، أو حتى شريك الحياة (حسنًا، ربما ليس شريك الحياة)، أعتقد أنك تتخذ قرارك بناءً على الموضوع كوحدة كاملة، وليس فقط على جانب أو جانبيين من الأمر. إذا كنت تعتقد أن القرار الخاص بك يخدم حقًا مصالح الشخص الذي تريد التأثير فيه، ابقَ قويًا وواصل الإلحاح! بعد أن تقوم بالتوضيح والإقرار، أقترح أن تقوم بوضع الأمور في منظورها الخاص، وتلخص الفوائد الخاصة بالحل الذي تدفع الفرد الذي تريد إقناعه نحوه.

حالة الفوضى الإدارية

العائق

الحاجة: عندما مواجهة اعتراض ينتقص من موقفك، ستحتاج إلى مساعدة الشخص الذي تتواصل معه في اكتساب منظور خاص بالموقف.

التكتيك: تحتاج للتقليل من شأن هذا العائق والتركيز على الحل ككل.

النقاش: ربما تسير المحادثة كما يلي:

رب العمل: "ما اكتشفته هو أنه عندما يكون لديك منهج قوي ومدرّب جيد لتدريسه، فلن تشعرني بالقلق بشأن الحاضرين الآخرين".

الموظفة: "حسنًا، يبدو هذا برنامجًا جيدًا. ولكنني لا أريد أن أتخلي عن يوم العطلة الأسبوعي لحضوره".

رب العمل: "لسوء الحظ، فإن الوقت الوحيد الذي يتم عقد هذا البرنامج فيه هو العطلة الأسبوعية ليناسب أولئك الذين لا يستطيعون الحضور خلال ساعات العمل الرسمية. رغم ذلك، سلي نفسك ما هو الأهم بالنسبة لك بشكل عام - برنامج يتعامل مع المشكلة التي تواجه تطورك في بيئة داعمة أم التخلي عن يوم من أيام العطلة لحضوره؟".

إذا كنت تتساءل بالمصادفة من أين تأتي الفوائد الخاصة بقرارك على نحو سحري، فتذكر من فضلك الدروس التي تعلمتها حتى الآن. تذكر أنه بدلا من أن تخبر الشخص بما يجب أن يقوم به، أنت بنيت الثقة أوجدت الضرورة فيما يتعلق بالفوائد الأخرى لحلك. لقد كنت أنت من صنع المنظور!

التذكيرة البسيطة الوحيدة التي أريد أن أعرضها مجددًا تتضمن الأخلاقيات. إذا كان الحل الذي تعرضه لا يخاطب أهم المعايير الخاصة بالشخص الآخر، يجب أن تفكر جديًا فيما تحاول أن تقنعه بالقيام به. ما يهم هنا هو اكتساب فهم خاص لهذا العائق

وليس إقناع الشخص أنه ليس ضروريًا. نحن نكون في مفترق طرق مهم عندما يتعلق الأمر بالتأثير بدون تلاعب.

من يتلاعبون بالآخرين يكررون الفوائد لإقناع الآخرين أن وجود عائق في الحل ليس أمرًا ضروريًا.

من يؤثرون في الآخرين يكررون الفوائد لمساعدة الآخرين على اكتساب منظور خاص بالحل بوجه عام.

الخطوة الرابعة: التأكيد

هل سمعت اعتراضًا لم يبد أنه سيختفي بسهولة؟ لقد واجهت الاعتراض ومضيت قدمًا، وفجأة، يطل بوجهه القبيح مرة أخرى. أحيانًا تستغرق الاعتراضات دهرًا في الظهور مرة تلو المرة بشكل فجائي. في كل مرة تظن فيها أنك عالجت الاعتراض برد شافٍ، تسمع بعد قليل من يقول: "ما زلت قلقًا بشأن...".

أفضل طريقة لمعالجة هذه المشكلة هي التأكيد على أنه قد تم التعامل مع اعتراض الشخص.

حالة الفوضى الإدارية



التأكيد

الحاجة: عندما تواجه اعتراضًا ينتقص من موقفك، ستحتاج إلى مساعدة الشخص الذي تتواصل معه في اكتساب منظور خاص للموقف.

التكتيك: لقد عملت جاهدًا للتعامل مع الاعتراض، وحان وقت الانتهاء منه.

النقاش: ربما تسير المحادثة كما يلي:

رب العمل: "سلي نفسك ما هو الأهم بالنسبة لك بشكل عام - برنامج يتعامل مع المشكلة التي تواجه تطورك في بيئة داعمة أم التخلي عن يوم من أيام العطلة لحضوره؟".

الموظفة: "لقد فهمت وجهة نظرك".

رب العمل: "عظيم، هل أنت جاهزة إذن للبدء في هذا الأمر؟".

الموظفة: "حسنًا، إذا كنت سأقوم بهذا، فمن الأفضل أن أقوم به في أقرب وقت. سجل اسمي".

غالبًا ما تنجح أسئلة بسيطة من قبيل: "ما رأيك؟" أو "حسنًا؟" في تحقيق النتائج المرجوة. الحل يكمن في محاولة حمل الشخص الذي تعمل معه أن يخبرك أنه قد تم التعامل مع اعتراضه بشكل مناسب. بمجرد أن تطرح هذا السؤال، يمكنك الاعتماد على إحدى نتيجتين؛ إما سترضيه الطريقة التي تعاملت بها مع الاعتراض أو لا. إذا لم يكن راضيًا، فربما يجب أن تدرك هذا قبل المضي قدمًا. أقترح الحصول على المزيد من الإيضاح والعودة للأسئلة التي وضعتك في هذا الموقف في المقام الأول.

أؤمن بأن خطوة التأكيد مهمة بنفس قدر أهمية خطوة التوضيح. مع ذلك، إذا استمعت جيدًا، فسوف تجد أنه في العديد من المناسبات سوف يؤكد الشخص الذي تتحدث معه ردوده أو اعتراضاته لك. ليس من غير الشائع أن تسمع الناس يقولون: "أحب هذا بالفعل" أو "هذا يبدو رائعًا". غني عن القول إنه في مواقف كهذه تتم خطوة التأكيد دون الحاجة إليك. فبعد أن يقول الشخص: "هذا رائع"، سيكون من غير الملائم أن تقول: "إذن فهذا يسهم في حل مشكلتك؟".

الآن، أنا لن أقول لك أبدًا إنه عن طريق توكيد ردك على الاعتراض، فأنت تضمن أنك لن تسمع الاعتراض مرة أخرى. ما يمكنني إخبارك إياه هو أنه عن طريق تأكيد هذا، فأنت تجعل الأمر أكثر صعوبة من الناحية النفسية أن يتم ذكر الاعتراض مرة أخرى.

أحيانًا، يمكن أن يتم فهم الاعتراض كسؤال؛ وأحيانًا ما يتم فهم أسئلة الناس على أنها اعتراضات.

يمكنك أن تحاول تحديد ماهية الأمر عن طريق دراسة الإشارات غير اللفظية والتعبيرات العاطفية والإشارات الأخرى التي يصعب فهمها، ولكنني أظن أن هذا لن يؤدي إلا لتعقيد الأمور بشكل أكبر. لدي فكرة أفضل. لماذا لا تعامل الاعتراضات والأسئلة بنفس الطريقة؟

عندما يتم طرح أي سؤال عليك، ألا يبدو من المنطقي أن يتم توضيح السؤال لكي يتم التأكد من أنك قد فهمته، والتأكيد على أنه قد تم الرد عليه عند الانتهاء من التعامل معه؟ عندما تتعامل مع الاعتراضات المحسوسة والأسئلة بنفس الطريقة، فلن تضطر للقلق بعد ذلك بشأن سوء تفسير نية الشخص.

ذات مرة كتب "أوسكار وايلد" قائلًا: "الخبرة هي الاسم الذي نطلقه على أخطائنا". أحيانًا عندما نتعامل مع تحديات كثيرة واعتراضات مختلفة، فمن الأفضل أن نقول

إننا نكتسب بعض الخبرات بين الحين والآخر.

كلمة الاعتذار هي أصعب الكلمات وأقلها فاعلية.

جميعنا نرتكب الأخطاء. أحيانًا، عندما تبحث بالفعل عن المعلومات وتحاول استيضاح الاعتراضات، فإنك قد تكتسب منظورًا مختلفًا فيما يتعلق بالحجة التي تظن أنك تقدمها. باختصار، ربما تجد أنك كنت على خطأ. تنفس بعمق لأنه ستأتي الآن أكثر الكلمات سمية وأكثر الأخطاء شيوعًا والتي يمكنك ارتكابها في موقف مثل هذا. الخطأ هو أن تثق بغرائزك وتعتذر.

من الطبيعي أن تميل لقول "أنا متأسف" لشخص ما خذلته في وقت من الأوقات. لا تسيء فهمي؛ فلا مشكلة لدي في تقديم الاعتذار لصديقي أو زوجتي عندما أرتكب أي خطأ، وسيسعدني أن أنصحك باستخدام هذه الكلمات في العمل إذا كانت ستفيدك بشكل أو بآخر. لسوء الحظ، فإنها لن تفيدك. إخبار العميل بأنك متأسف يساوي بالضبط التلويح بقطعة قماش حمراء أمام الثور؛ فهي تجعل الأمور أكثر سوءًا.

أحد الأسباب في أن كلمة "آسف" لا فائدة منها عند التعامل مع المواقف التي تمثل تحديًا هي أنه عادة ما تكون المشكلة التي تعتذر عنها ليست من صنع يدك، والعميل يدرك هذا. هل تسببت في حدوث الأزمة الاقتصادية العالمية؟ هل وقعت على قروض مثيرة للشك أو صنعت أزمة البنوك؟ بالنسبة للعميل، فإن كلمة الاعتذار تمثل كلمة عديمة الفائدة يمكن أحيانًا أن تدل على الذل أكثر مما تدل على الصدق. إن استخدام كلمة آسف داخل أي علاقة حميمة لا يكون له أي فائدة إذا كانت غير نابعة عن إحساس صادق. الناس لا يريدونك أن تتأسف. الناس يريدون أن يتم إدراك مشكلاتهم والإنصات لهم.

في المرة القادمة التي تسمع فيها شخصًا يشكو بخصوص أمر يخصك أو يخص شركتك، دع هذا الشخص يدرك أنك سمعته عن طريق قول عبارات من قبيل "أتفهم مدى ضيقك" أو "أقدر بصدق كم هذا محبط بالنسبة لك". هذا يعمل على الإقرار بما يثير قلق الشخص الآخر. ثم قم بعد ذلك بإعادة صياغة المشكلة مرة أخرى. "لقد وضعت الكثير من أموالك وثقتك في السوق الذي يتميز بقدر كبير من عدم الاستقرار". هذا يوضح للفرد أنك كنت تنصت له، ويوضح أيضًا تعاطفك معه وهو أمر مهم. يمكنك الآن التعامل مع المشكلة الحقيقية.

لا يمكنني أن أضمن لك إذا اتبعت هذه العملية أن يتحول الشخص الحانق بشكل سحري إلى شخص راضٍ بالواقع الحالي لمشكلته. ما يمكنني إخبارك إياه بناءً على سنوات خبرتي في استخدام هذه العملية وتدريبها للآلاف، هي أنها ستسهم بشكل جذري في إبطال مفعول العاطفة. الباقي يرجع لاختيارك. بمجرد أن يتم إبطال

مفعول العاطفة، يمكنك طرح أسئلتك بدون خوف، وسيرجع الخيار لك في إعادة بناء الثقة وحل المشكلة والإنصات. هذا سوف يساعدك على قيادة الشخص الذي تتواصل معه لحل جديد، بل ربما لتعميق علاقتك به أيضًا.

العدو الأكبر: "هذا يكلف الكثير!"

عندما أقيم ندوة ما، فإن أكثر الأسئلة التي تتكرر تتمحور حول التعامل مع الاعتراضات التي تتعلق بالأسعار. ماذا تفعل على وجه الخصوص عندما يقول شخص ما: "هذا يكلف الكثير!". الإجابة هي اختصار من ثلاثة حروف "ت.إ.م" وهي تشير لما يعرف باسم "التكلفة الإجمالية للملكية". من الطبيعي أن ينظر الناس إلى الحلول، وخاصة إذا كانت حلولًا مكلفة ويعترضون على تكلفته. من يريد شراء فرشاة أسنان كهربية مقابل ثمانين دولارًا عندما يكون هناك فرشاة بسعر عشرة دولارات كبديل لها؟ أولًا، طبيب الأسنان الخاص بك، وثانيًا، أسنانك. يمكنك الخروج من المتجر شاعرًا أنك وفرت 70 دولارًا في جيبيك، ولكن هل عثرت على الحل الأقل تكلفة؟

فرشاتي والتكلفة الإجمالية للملكية

طبيبة الأسنان الخاصة بي، "بيجي"، أبقتني على الطريق المستقيم، وهي لا تكذب؛ فالناس يمكنهم إنفاق المزيد من الوقت في أثناء استخدام الفرشاة الي—دوية وإنجاز المهمة، ولكن هل ينجز هذا المهمة حقًا؟ الخبراء مثل "بيجي" يجيبون هذا السؤال بلا.

تلك الفرشاة ذات الثمانين دولارًا والتي تركتها على رف السوبر ماركت سوف تمر على أسنانك أسرع 400 مرة من الفرشاة اليدوية، ومعظم الفرشاة الكهربائية تحتوي على مؤقت لمدة دقيقتين وهي المدة التي تحتاج إليها لتنظيف أسنانك بالضبط طبقًا لجمعية الأسنان الأمريكية. يكفي القول إنه ليس من الصعب بالنسبة إلى "بيجي" أن تثبت أنك ستتنظف أسنانك بشكل أكثر فاعلية بفرشاة أسنان "مكلفة". ولكن دعنا نجر بعض الحسابات هنا.

قبل أن أشتري فرشاة أسناني الكهربائية، كنتُ أذهب لتنظيف أسناني كل ستة أشهر. والآن أذهب كل تسعة أشهر لأن أسناني أكثر نظافة.

انس أمر فمي الذي أصبح أكثر نظافة، واحتمالات الإصابة بأمراض اللثة التي قلّت، ومظهري الأكثر احترافية. هل مازلت تظن أن فرشاة الأسنان اليدوية كانت ستوفر مالي؟



عند الدفع بشخص ما لخوض محادثة تتعلق بالتكلفة الإجمالية للملكية، فإن السؤال يكون بسيطاً عندما تقول: "إن الأمر مكلف، هل تشير لتكلفة الشراء أو تكلفة الملكية؟". استعد لرؤية تعبير الحيرة على وجهه وسماع الجملة الآتية: "لا أفهم الفارق".

حينها يمكنك البدء في مساعدة شخص ما على فهم التكلفة الإجمالية للملكية. يكمن السر في حمل أولئك الذين يعترضون على فهم الصورة كاملة للحل الذي يفكرون فيه. لا يهم إذا كان حلاً ملموساً أم لا.

على مر السنين، قمت بتطبيق هذا المفهوم على حلول واضحة. قام رجل مبيعات زيروكس ببيع ناسخات ذات جودة عالية وغامضة مثل اختبارات كشف الكذب لبيع الحقيقة. التكلفة تمثل اعتراضاً يجب ألا يشير اندهاش أي أحد، وإغفال التكلفة النهائية هو النمط الشائع وليس الاستثناء. في غياب القيمة، دائماً ما تكون التكلفة أهم المعايير التي يفكر فيها الشخص الآخر. وظيفتنا هي جعل الناس يرون التكلفة الإجمالية سواء كانت مادية أو تجريبية أو عاطفية.

الفصل الثامن

كيف تغير قناعتك

من يتلاعبون بالآخرين يعانون في وقت التنفيذ؛ لأنهم ينظرون لإتقان تلك المهارات على أنه أمر سوف يلجئون إليه عندما يخدم مصالحهم.

من يؤثرون في الآخرين يكرسون مجهودهم للتنفيذ، لأنهم ينظرون لإتقان تلك المهارات كطريقة لمساعدة من يحتاجون إلى التغيير.

الآن، وقد أصبحت عملية تغيير القناعات محددة وقابلة للنقاش، قد يبدو أن وظيفتنا قد انتهت إلى هذا الحد. لقد ناقشنا كل النقاط المهمة. لقد رأيت لماذا غالبًا ما يتجنب الناس التغيير ويحتاجون إلى المساعدة عندما يتعلق الأمر بتغيير الكثير من العادات. لقد سبرت أغوار عقول من يجدون صعوبة في إحداث التغيير، وفحصت بعناية السبب وراء معاناتهم بهذا الشكل، وحتى الأوقات التي يعانون فيها تلك الصعوبات. لقد درست عملية بناء الثقة ومخططات التغيير وعملية خلق الضرورة. لقد تعلمت كذلك كيفية بدء المحادثة وكيفية إنهاؤها، وكيفية التعامل مع الصراع في أثناء النقاش. لكن عملنا لم ينته بعد.

على مدار خبرة أكثر من ثلاثين عامًا في التعامل مع الجمهور، دائمًا ما كان يشير حيرتي أن الكثير من الناس يقتنعون بالأفكار والمبادئ، ولكن في النهاية يفشلون في تطبيقها. حسنا، أظن أنني أعرف الإجابة، وأود أن أكشف هذا السر الآن. وكما قال "والث كيللي": "لقد قابلنا العدو، وهو نحن".

يجب أن نتوقف عن التفكير في أنه عندما يتم تعلم عملية ما، فإنها تصبح قيّدًا أكثر من كونها عملية. يمكن أن يحدث هذا مع مدرس متحمس أو مؤلف يحب عمله أكثر من اللازم. نجاحك في استخدام هذه العملية، أو أي عملية أخرى تتعلمها، لا يعتمد فقط على قدرتك على حفظها، بل في الحقيقة، يعتمد الأمر بذات الأهمية، إن لم يكن أكثر أهمية، على قدرتك على تطبيق تلك العمليات في كل موقف متفرد تمر به؛ فالشيء الواحد بكل تأكيد لا يناسب الجميع.

الاختبار القاطع لأي عملية تأثير في السلوك يكمن في القدرة على التحلي بالمرونة طبقًا لأي موقف مؤثر.

أنا لا ألمح أن العمليات ليست مهمة بالنسبة لنجاحنا، بل أقول إن تلك العمليات لا تمثل إلا دليلًا إرشاديًا. هذه العمليات، وأي عمليات أخرى تماثلها، يجب أن تتميز

بالمرونة وتمدد المستخدم بخيار تمحيص ما يتم الاحتياج إليه وما لا يتم الاحتياج له. في النهاية، يجب أن نتذكر أن الناس هم من يتخذون القرارات وليس العمليات. هنا يأتي دور ما أسميه باتخاذ القرار الإستراتيجي.

قائمة المهام الإستراتيجية

إلى الآن، تحليت باللفظ الكافي لأن أقودك بشكل منهجي خلال الخطوات اللازمة لتغيير القناعات. والآن، دعنا نعقد الأمور قليلاً، ونوقف الشك، ونظاھر أنه ليس كل من نطبق معهم هذه المهارات في أثناء الحديث يتبعون الخطوات بالضبط كما تم توضيحها. دعني أصحبك خلال قائمة مهام سوف تساعدك على تحديد كيفية تطبيق هذه العملية في العديد من المواقف. كل سؤال يمتلك القدرة على التأثير على الإستراتيجيات التي سوف تطبقها سيمدك بأفكار أفضل لتدع هذه العملية تتشكل بما يناسب المواقف المتفردة التي تواجهك.

أين يقف الشخص الذي تؤثر فيه في دورة القرار الخاصة به؟ بالنسبة لي، لا يمكن اتخاذ أي قرار إستراتيجي حتى تعرف أين يقف الشخص الآخر داخل دورة القرار الخاصة به. هذه هي أول قطعة دومينو يجب أن تقع قبل أن تقوم بأي قرارات أخرى؛ لذا، فإنها تشبه الشعار أكثر من كونها مجرد خطوة في عملية ما. كل شيء يبدأ هنا. استمع للإشارات التي يمكن أن تحدد أين يقف الشخص داخل دورة قراراته.

هل يريد الشخص الذي تتواصل معه أن يحدث التغيير أم لا؟ إذا كنت ستخطئ، أقترح أن ترتكب أقل الأخطاء مخاطرة. بمعنى آخر، عندما ينتابك الشك، تحرك للخلف وليس للأمام داخل دورة القرار وفي اختيارك من الأساليب.

أي الخطوات ستكون أكثر أهمية؟ إذا كنت تريد تغيير قناعات الآخرين، فسوف تحتاج إلى خطة جيدة. داخل تلك الخطة، سوف تستعين بالعديد من التكتيكات المختلفة. السؤال الواضح يصبح "ما الخطوات التي أحتاج إليها خلال تلك العملية؟".

أحياناً، تكون تلك الإشارات واضحة فيما يتعلق بمكان الشخص في دورة القرارات الخاصة به؛ مما يجعل التكتيكات أكثر وضوحاً أيضاً. في أوقات أخرى، ربما يتطلب هذا بعض الأسئلة الحذرة والتي سوف تمدك بقراءة لما يدور داخل عقول الذين تنوي تغيير قناعاتهم. بمجرد أن يتم اختيار التكتيكات، فإن قطعة أخرى من الدومينو تقع أيضاً.

ما الخطوات الأقل أهمية؟ لا توجد أي خطوات جامدة في هذه العملية، أو أي عملية أخرى، بل هي تمثل سلسلة من الخيارات الواعية القائمة على معلومات في متناول اليد. أدرك أنك قد سمعت هذه الكلمات مني بشكل متكرر، ولكن دعني

أقلها مرة أخيرة. التكتيكات الرئيسية الموضحة في هذا الكتاب لا تمثل إلا عملية، ولم يتم تصميمها لتقييد سلوك الآخرين، بل لتكون مرنة. بمجرد أن تحدد أين يقف شخصٌ ما في دائرة القرارات الخاصة به، فإن بعض الخطوات داخل العملية سوف تصبح أهم من بقية الخطوات. بمعنى آخر، برغم كوني متحمسًا في أثناء تفسيرى للتكتيكات الرئيسية، فإنها تكون أحيانًا غير ضرورية.

توقف وتأمل هذه الكلمات مرة أخرى: "التكتيكات الرئيسية تكون أحيانًا غير ضرورية". هذه الكلمات تأتي من المؤلف مباشرة إليك، وهو يخبرك ألا تستخدم كل الخطوات التي علمها لك. ربما يجعلني هذا مؤلفًا غير ماهر ولكنه سيجعلني مؤلفًا صادقًا! يمكنني أنؤكد لك أنني لم أكن لأصنع كل خطوة داخل العملية إذا لم أكن أظن أنها مهمة. رغم ذلك، عندما تتعامل مع الواقع، نجد أن مختلف تلك الخطوات أصبحت أكثر أو أقل أهمية بناء على العديد من العوامل مثل الشخصية والموقع الجغرافي وأين يقف ذلك الشخص داخل دورة قراراته، على سبيل المثال لا الحصر. وهذا يعني بناء محادثة تناسب السيناريو الذي تعمل داخل الإطار الخاص به.

الثقة، على سبيل المثال، والخطوات التي تحتويها هذه المرحلة من العملية، كلها عناصر مهمة. ولكن ماذا لو كان السيناريو الذي تعمل داخل إطاره يجعلك تواجه شخصًا تعرفه جيدًا؟ سوف يكون من المثير للضيقة والحرَج أن تسأل الشخص أسئلة أساسية أنت تعرف إجابتها سلفًا. تخيل بدء المحادثة مع أحد أفضل عملائك والذي عملت معه لسنوات، بسؤال مثل: "هل يمكنك إخباري بالقليل عن نفسك؟".

الطريف في الأمر هو أنني لا أظن أنه لا بأس بتخطي بعض الخطوات داخل هذه العملية أو غيرها، بل أظن أنه أمرٌ ملح وأساسي. أنا أؤمن بتطبيق هذا التوجه على أرض الواقع لدرجة أنني قممت منذ سنين مضت بتغيير كل البرامج التدريبية التي تقدمها شركتي لتعكس هذا التوجه. بالطبع، مازال هناك بعض الناس يقومون بلعب أدوار داخل البرامج التي نقدمها، ولكننا أيضًا نجعلهم يشاركون في دراسات الحالة وجلسات المحاكاة التي تتيح للطلاب الاختيار من بين التكتيكات التي يمكن أن تحاكي الواقع بشكل أكثر دقة.

ما نقاط الضعف والقوة المتوقعة لموقفك؟ فهم نقاط القوة في موقفك يمكن أن يتيح قدرًا كبيرًا من المساعدة في تحديد أي الأسئلة التي يمكن طرحها، وإلى أين من المحتمل أن تقود شخصًا ما خلال المحادثة. فهم نقاط الضعف الخاصة بموقفك يمكن أن يكون أكثر عونًا.

تحليل نقاط الضعف المحتملة سوف يعطيك ميزة مبكرة فيما يخص الأمور التي لا يجب تجنبها. قبولك الصادق والصريح لنقاط الضعف في موقفك ربما يكسب المحادثة انطباعًا صادقًا، بل يوفر أيضًا الجو المناسب لحل وسط محتمل. ربما يساعد هذا أيضًا على إعدادك لمواجهة الاعتراضات التي من المحتمل أن تواجهك،

وكذلك الإستراتيجيات المتعلقة بكيفية التعامل معها.

عندما تتعلم كيفية تغيير قناعات الآخرين، سوف تتعلم أنه ليس هناك حلٌّ أمثل. هناك نقاط قوة وضعف لكل موقف. استخدام هذه المهارات المناسبة لجذب شخص آخر لنقاط القوة الخاصة بحلك وكذلك قبول نقاط الضعف، يمكن أن يكفي لإحداث التأثير بدون تلاعب.

من يتلاعبون بالآخرين يركزون بشدة على نقاط القوة الخاصة بموقفهم.

من يؤثرون في الآخرين يحللون كلاً من نقاط الضعف والقوة الخاصة بموقفهم ويركزون عليها.

ما الاعتراضات التي تتوقع سماعها؟ في بعض الأحيان، من الصعب توقع أي الاعتراضات سوف تسمعها، وفي أوقات أخرى لا تمثل تلك الاعتراضات أي مفاجأة على الإطلاق. بدلاً من أن تأمل أنك لن تضطر للتعامل مع اعتراض متوقع، لماذا لا تستعد له؟

ادرس موقفك جيداً. ادرس موقف الشخص الذي تحاول أن تغير قناعاته من خلال التأثير. ما الاعتراضات المعتادة التي يمكنك الجزم بأنك ستسمعها؟ هل هناك مشكلة تتعلق بالثقة؟ هل هناك مشكلة تتعلق بالخوف من التغيير؟ هل هناك مشكلة تتعلق بالغرور أو الضرورة أو الإنكار؟

لقد تعلمت بالفعل كيف تتعامل مع الاعتراضات؛ ولذا لن أعيد العملية هنا. بدلاً من ذلك، سوف أقترح أن تقوم بتدوين بعض الأسئلة التوضيحية مع بعض الأجوبة التي صيغت بعناية. هذا يجب أن يمدك بالثقة وبردود غير دفاعية صيغت بعناية على الاعتراضات المحتملة.

ما التعديلات التي ستقوم بها على الافتتاحية؟ افتتاحية المحادثة تمثل عنصراً آخر مهماً في إستراتيجيتك لصنع القرار. أحياناً تمثل هذه الافتتاحية أولى كلمات تخرج من فمك، وفي أحيان أخرى تمثل نقطة تحول لازمة من محادثة مريحة لمحادثة مزعجة.

السر مرة أخرى يكمن في الإعداد. ادرس افتتاحيتك وبناء على ما تعرفه حول الشخص الذي ستلتقي به، حاول توقع التعديلات التي سوف يتحتم عليك القيام بها. إذا كانت هذه المحادثة مهمة بالنسبة لك، فأقترح أن تدون الافتتاحية مقدماً. دائماً ما كنت أنصح بصنع بضع افتتاحيات حتى يمكنك المزج والتوفيق بين الجمل الرئيسية بشكل سريع. هذا سوف يسمح لك بوضع قدمك على الطريق الصحيح حتى لو كنت مجبراً على اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بافتتاحيتك في الحال. هذا

الإعداد سوف يضعك في موضع إستراتيجي لتربح معركتك الأولى - أول وأهم خمس وأربعين ثانية.

ما التعديلات الشخصية التي ستقوم بها؟ كل ما قرأته إلى الآن هو جزء مهم من قائمة المهام العملية التي بين يديك الآن، ولكن هذا العنصر الأخير سوف يساعد على إتاحة إيقاع أفضل للمحادثة. متى تقوم بالانتقال بمساعدة هذه الافتتاحية؟ وكم ستنفق من الوقت بمساعدة تلك الأسئلة لبناء الثقة؟ ما حجم الثقل الذي يمكن أن تلقيه على شخص ما بتوجيه الأسئلة الأكثر صعوبة والتي تخلق الألم، وكم من الوقت ستستمر في هذا؟ غالبًا ما يتعلق الأمر بالشخصية.

أنا أؤيد بشدة العمليات الشخصية المعقدة التي تحدث، ولكن في عالم من التعاملات السريعة الفورية، فإن تلك التعديلات والقراءات يجب أن تكون سريعة للغاية. في الحقيقة، أظن أن الأمر سوف يتلخص في شخصية من ثلاث شخصيات سوف تواجهها عندما تتعلم تغيير القنوات - المسيطرة، التحليلية، والاجتماعية.

إذا كان الشخص يظهر ميولًا للسيطرة:

- سوف يظهر هذا في ملابسه، والتي ستكون متحفظة نوعًا ما.
- سوف يظهر هذا في منزله أو مكتبه، اللذين سيكونان فارغين وغير جذابين.
- سوف يظهر هذا في رسائله الإلكترونية التي سوف تكون قصيرة وغير ودودة.
- سوف يظهر هذا في طريقة الحديث، والذي يكون في الغالب مقتضبًا.

بصراحة، سوف تحتاج إلى الإسراع وتحديد ما تريد قوله بوضوح؛ فهذا النوع من الشخصيات لا يهتم كثيرًا بالأحاديث الودية. استمر في الافتتاحية وحدد ما تريد قوله وتحرك بسرعة خلال التكتيكات. الشخصيات المسيطرة ربما تكون أكثر الشخصيات عدوانية التي يمكن التعامل معها، ولكنها أيضًا ستكون الأسرع في التصرف إذا كان الحل الذي تدفعهم ناحيته ذا معنى. إذا أبقيت أذنيك مفتوحتين، واستمعت لإشارات تعكس استعدادًا للمضي للأمام، سوف تغير عقلية الشخص المسيطر.

إذا كان الشخص يظهر ميولًا تحليلية:

- سوف تظهر في ملابسه، والتي ستكون متحفظة نوعًا ما أيضًا.
- سوف تظهر في منزله أو مكتبه، اللذين سيكونان مليئين بالأشياء ولكنهما مرتبان.
- سوف تظهر في رسائله الإلكترونية التي سوف تكون مرتبة ومختصرة.

• • سوف تظهر في طريقة حديثه، الذي سيكون مفصلاً ومدرّساً.

سوف تحتاج الآن إلى التسلح بالحقائق والأرقام، وليس المشاعر. مشاركة "مشاعرك" فيما يتعلق بفكرة ما هو أمرٌ يحيره، ولكن تزويده ببيانات حقيقية لدعم فكرتك ليس كذلك. التزم بالمنطق من وراء المحادثة التي تقوم بها بأن تجعله يدرك أنك تريد أن تفهم الأمور من وجهة نظره في الأمر وفهم المزيد فيما يتعلق بتحديات الموقف. إذا كان يمكنك "إثبات" حالتك، فسوف تغير قناعة الشخصية التحليلية.

إذا كان الشخص يظهر ميولاً اجتماعية:

- سوف تظهر في ملابسه، والتي ستكون زاهية الألوان وجريئة.
- سوف تظهر في منزله أو مكتبه، اللذين سيكونان غير مرتبين ومليئين بالصور.
- سوف تظهر في رسائله الإلكترونية التي سوف تكون محملة بالكثير من التعليقات الاجتماعية والإبداع.
- سوف تظهر في طريقة حديثه، الذي لن تجد صعوبة في الاستماع له؛ لأنه سوف يكون مسترسلاً.

مع هذه النوعية المختلفة من الشخصيات، سوف تحتاج إلى أن تدع أصحابها يستمروا في الحديث بدلاً من الاندفاع صوب الجزء الخاص بك من المحادثة. دفعهم ناحية هذا الأمر بشكل سريع سوف يتم اعتباره وقاحة. الجيد في الأمر هو أن تلك الشخصيات سوف تكون من أسهل الشخصيات في إقناعها للجلوس من أجل النقاش. السيئ في الأمر هو أنهم سيكونون الأصعب في التأثير على الإطلاق. هذا ليس بسبب أنهم لن يوافقوا على معظم التغييرات التي تقترحها، بل بسبب أنهم في الواقع سوف يتجنبون العمل على التغيير الذي وافقوا على إجرائه. ليس هناك أي نوع من الشخصيات يحتاج لانضباط فيما يتعلق باتباع التكتيكات المختارة، وخاصة تكتيكات خلق الضرورة. إذا تجنبت ابتلاع الطعام وابتعدت عن طرح الأسئلة المؤلمة، سوف تغير قناعة الشخصية الاجتماعية.

هذه رحلة صغيرة في عالم الشخصيات ولكنها لا تنتمي فقط لقائمة المهام الخاصة بنا، ولكنها تمدنا بمنظور صغير لسرعة التكتيكات المطلوبة عندما تتعلم كيف تغير القناعات أيضاً. ربما يكون الأمر منطقيًا ولكن الأمر استغرقني عقدًا لأتقبل حقيقة أن الشخصية معيار من معايير التأثير.

الأمر لا يتعلق بي؛ الأمر يتعلق بك

من المحرج قليلاً الاعتراف بأنني لم أكن أبداً من المعجبين بالعمليات الخاصة بالشخصيات البشرية المختلفة التي ظهرت على مَرِّ السنين. كانت هذه هي البرامج التي أتاحت فهمًا أعمق للأمور التي تتعلق بك ولم تكن تفهمها من قبل.

لفترة من الوقت، بدا كما لو كانت كل شركة عملت معها تستثمر مواردها في كل هذه البرامج لمساعدتها على بيع منتجاتها بشكل أكثر فاعلية. مع كل ذلك، بمجرد أن تمر بعملية التقييم الشاملة متعددة الصفحات، تكون قد امتلكت فهمًا دقيقًا لما يمثل الدافع بالنسبة لك، وما يشبط عزيمتك، وكيف تريد أن يتم التعامل معك، ونقاط القوة والضعف للبيع، وغير ذلك الكثير.

بشكل شخصي، فأنا قد حاربت هذه البرامج لسبب وحيد: كنتُ أشعر أن المعلومات التي أكتسبها من تلك التقييمات مثالية تمامًا إذا كنت سأبيع لنفسني لما تبقى من حياتي! دائمًا كنتُ أشعر أن تلك المعلومات موجهة للشخص الخطأ. أنا متشوق لمعرفة المزيد عن نفسي وأن أصبح شخصًا أفضل، ولكن، بكل صراحة، لم أرد أن يكون هذا الأمر متعلقًا بي، بل بالشخص الذي يجلس قبالي.

لذا كنتُ دائمًا أنظر لتلك البرامج باحتقار، قائلاً: "من يحتاج إليها؟" لا يمكنني الذهاب لعميلي قائلاً: "عذرًا، هل تمانع في الخضوع لهذا التقييم حتى يمكنني أن أدرك كيف أبيع لك بشكل أكثر فاعلية؟". في كتابي، هذه المحادثة الخاصة بالشخصية ليس لها محل في مجال تدريب المبيعات الحقيقي. كان من المهيمن بالنسبة لي أن تلك العمليات يشار إليها بعمليات مبيعات!

ثم أدركتُ أنني كنتُ على خطأ. في أغلب الأوقات عندما كنتُ أواجه أسئلة الجمهور، كنتُ أسمع أسئلة مثل: "كم من الوقت يجب أن أقضيه في الثثرة مع العميل قبل أن أتطرق للجانب الخاص بالعمل؟". ألن يعتمد هذا على شخصية العميل؟

الحقيقة هي أنني كنتُ أحتاج إلى هذه العمليات وقدرت لهم اهتمامهم بتعلم المزيد عن السلوك الفردي البشري، لكن عمليات الشخصية كانت تحتاج إلى المزيد من الانتباه للمهارات التي كانت تعلم أساليب البيع الحقيقية.

تعتبر التقييمات الشاملة للشخصية أدوات إدارة رائعة، ويمكن أن تريها للأهل والعائلة في الحفلات ولكنها لن تساعد كثيرًا عندما تدرب عينيك على رؤية شخص آخر تقابله للمرة الأولى. ما سيجدي هو دراسة كيف يلبس ذلك الشخص وكيفية ترتيب بيئة مكتبه أو منزله وحتى تعلم قراءة الشخصية من البريد الإلكتروني والصوتي. هذه الأنواع من قراءات الشخصيات سوف تتيح المزيد من التنقيح لتقييمك.

في عالم الواقع، العديد من قراءات الشخصيات يتم صنعها في التو واللحظة؛ لذا فمن الصعب للغاية أن تغير مستوى التفاصيل في التقييمات متعددة المستويات. أنت لا تحتاج للتقييمات الفاحصة المتعمقة. أنواع الشخصيات الثلاث التي ناقشناها - المسيطرة، التحليلية، الاجتماعية - سوف تمدك بكل ما تحتاج إليه.

ما نقوم به غريبًا هو محاولة التواصل مع الناس الذين نشعر معهم بأننا على طبيعتنا؛ الناس الذين يشبهوننا. لسوء الحظ، عندما تحاول أن تقنع شخصًا آخر، فإن شخصيته هي ما يهم، وهذا يعني التواصل بطريقة يحب ذلك الشخص أن يتم التواصل معه بها.

وأخيرًا

نظام التأثير الذي أقوم بتدريسه ليس عبارة عن كتيب يحتوي على بضع أفكار جيدة، بل هو عبارة عن عملية. عندما تحاول أن تجعل أي عملية مثالية، فإن الأمر يتطلب التزامًا بتنفيذ ما تم تعلمه؛ وهذا يعني أن تترك التخوم المريحة للوضع الحالي، وتجرب أفكارًا وتكتيكات جديدة. بالنسبة للعديد، فإن التحدي يكمن في تجنب اللجوء مرة أخرى للأساليب المريحة القديمة، وخاصة عندما تواجه إنسانًا يحمل فيك بعدم ارتياح. ولكن عندما توفن بأهمية التغيير، هل يكون أمامك أي بدائل حقيقية؟

عندما لا تعرف أين يقف ذلك الشخص في دورة القرار الخاصة به، أو أي الخطوات المكررة التي ستكون ضرورية لتغيير القنوات بشكل منطقي، فإن التركيز يقع على شيء واحد فقط: هل نجحت في إقناعه؟ هل كسبت أم خسرت؟ عندما تقيم أداءك فقط بناء على ما إذا كنت أقنعته بالتغيير أم لا فإن هذا يعتبر أمرًا ساذجًا أو ينم عن جهل. ماذا عن راحة البال التي تكتسبها عندما تدرك أنك استخدمت أكثر أساليب الإقناع ذكاء ونظامًا التي يمكنك الإتيان بها؟

أحد أكبر التحديات التي تواجهك هو إغراء دفع شخص ما لاتخاذ القرار بدلًا من استغراق الوقت والمجهود الضروريين لتغيير قناة شخص ما. رغم ذلك، سوف يكون هناك اختبار أكبر وهو معرفة متى تعمل بجد وتجارب، ومتى لا تكون تلك المعركة هي الأفضل لخدمة مصلحة الذين تبحث عن التأثير في قنواتهم. الأمر لا يجب أن يتعلق بالفوز أو الخسارة.

هل الفوز هو الخيار الوحيد؟

عندما كنت في سنوات الصبا، كنت من معجبي الراحل "فينس لومباردي". لم يكن ذلك الرجل فقط من أفضل المدربين على الإطلاق، ولكنه أيضًا أنهى مسيرته المهنية مع فريق واشنطن ريد سكينز. كان هو الرجل الذي ارتبط اسمه للأبد

بالكلمات الآتية: "الفوز ليس كل شيء، بل هو الشيء الوحيد الذي يهم".

هناك مفارقة تكمن في هذا: لم يكن "لومباردي" هو من أتى بهذه المقولة ولم يكن يعيها عندما تفوّه بها. في الحقيقة، تلك المقولة تُسبت في الواقع إلى "هنري ريد ساندروز" مدرب الكرة لفريق الرياضة الخاص بجامعة كاليفورنيا والمسمى بـبروينز في عام 1950. في عام 1959، استخدم "لومباردي" هذه المقولة ليفتح الموسم التدريبي لفريق باكرز. طبقًا لكتاب Sports in America للمؤلف الراحل "جيمس ميتشنر"، فإن "لومباردي" ادعى أنه قد تم اقتباس كلامه بالشكل الخطأ. ما كان يريد قوله هو: "الفوز ليس كل شيء؛ بل إرادة الفوز هي ما يهم".

هذا بالتأكيد يغير الهدف من وراء المقولة، أليس كذلك؟ ويعطينا أيضًا فكرة عن طبيعة "لومباردي". تأمل المقولة ثانية. أحد أنجح المدربين في تاريخ الرياضة كان يخبرنا بأمر مختلف، لقد كان يقول: "المجهود هو ما يحدد النجاح في النهاية". هذا يمثل تمييزًا مهمًا ما بسبب أنني أظن أننا نحدد نجاحنا بعدد انتصاراتنا.

من يعرفونني جيدًا يعتبرون أنني شخصٌ انفعالي داخليًا وخارجيًا، ورغم ذلك، ربما تفاجأ عندما تعرف أنه خلال مسيرتي المهنية، لم يختلف رد فعلي كثيرًا في حالات الفوز أو الخسارة. كرّج مبيعات في مقتبل العمر، عندما كنتُ أنجز صفقة ما، كنتُ أكافئ نفسي بكيس من شرائح البطاطس بصوص الباربيكيو، وكان هذا الكيس يمثل النصر.

ولكن لم يكن هذا الوقت الوحيد الذي أكافئ فيه نفسي بهذا الكيس. عندما كنتُ أعمل جاهدًا على صفقة ما بدون اللجوء لأي طرق مختصرة وألتزم بالعملية ولا أبخل بأي جهد، كنتُ أشتري لنفسني ذلك الكيس من رقايات البطاطس حتى لو لم أفر بالصفقة. كان هذا يمثل معاناة لي في بداية الأمر لأنني لم أرد قط أن أعود على مكافأة نفسي عند الفشل. لكنني لم أكن أكافئ الفشل، بل كنتُ أكافئ المجهود الذي بُذل. ليومنا هذا، يمكنني أن أتجاوز عن أي خسارة مهنية، ولكن لا يمكنني غفران خسارة أعلم أن سببها عدم بذلي الجهد الكافي لتحقيق النجاح.



لقد تعلمنا هذا ونحن أطفال وكان من المسموح لنا تحديد النجاح بمجهودنا وإرادتنا في الفوز. مثل مقولة "لومباردي" والتي أصبح من المستحيل معرفة حقيقتها، كذلك المبدأ المعيب الخاص بأن النجاح يجب أن يتم تحديده فقط بواسطة الفوز. هل من المدهش أن العديد من الناس يعانون في الحياة في مواجهة الاكتئاب والخوف من الفشل؟ بشكل شخصي، أعتقد أن هذه نتيجة مباشرة لما يقوم به الناس من جعل أمر الفوز يتحول لمسألة حياة أو موت.

أحد أفضل مدربي السلة على مدار التاريخ من نورث كارولينا، "دين سميث"، (والذي تخرج في فرق جامعة ميريلاند، وهذا ليس سهلاً أن أعترف به)، صاغها بأفضل طريقة ممكنة عندما قال: "إذا جعلت كل مباراة مسألة حياة أو موت، ستواجهك المشكلات. بادئ ذي بدء، سوف تموت كثيرًا".

دعونا نشيد بذكرى كل من "دين سميث" و"فينس لومباردي" ونتذكر الرسالة الحقيقية التي أعطانا إياها كلا الرجلين. إذا فعلنا هذا، يمكننا وضع أهداف وإنجاز نتائج نتحكم فيها بمجهودنا بنسبة 100%...كما كنا نفعل ونحن صغار. أعتقد أننا سنكون أسعد بأنفسنا بشكل أكبر إذا فعلنا هذا - أليس كذلك؟

من يتلاعبون بالآخرين يقيسون النصر فقط بالتغيير الذي يصنعونه.

من يؤثرون في الآخرين يقيسون النصر بالمجهود الأخلاقي الذي بذل في محاولاتهم لإحداث التغيير.

أتمنى لك التوفيق في رحلة تغيير القناعات. سوف تتطلب منك المحاولة والوقوع في الخطأ. سوف تتضمن النجاح والفشل. أتمنى أنه من خلال هذه الصفحات، سوف تجد أسلوبًا بسيطًا تمت دراسته بعناية لزيادة مجهودك في التأثير على الآخرين بشكل أخلاقي وتعاطفي. هذا يعني أيضًا قياس النجاح ليس فقط بالقناعات التي تغيرها، ولكن بمجهودك الأساسي الأفضل في فهم وتطبيق التكتيكات التي تعلمتها. في نهاية اليوم، هذا كل ما يمكنك طلبه.

اعمل على إتقان تكتيكات واستخدم قائمة مهامك وثق بحواسك. وفي غضون وقت قليل سوف تصبح قادرًا ليس فقط على تغيير القناعات ولكن على القيام بهذا بتطبيق فن التأثير بدون تلاعب. والأهم، لا تشكك أبدًا في أهمية ما تفعله بالنسبة للآخرين عندما تقودهم للتغيير.

من أنا؟

"قصة شعرية" بقلم روب جوليس

"قصة شعرية"

أنا أعمل على منع المآسي المالية من الحدوث في كل مرة أجعلك تؤمن فيها بأن
التقاعد وتعليم أولادك أهم من رحلة بحرية لمدة أسبوع.



أنقذ حياة الناس في كل مرة أنجح فيها في جعلك تتوقف عن قول "ماذا لو"
وتشتري شيئًا يحميك ويحمي أحبتك.



أنا أساعدك في كل مرة أكون فيها قادرًا على إقناعك بتجاوز قراراتك اللحظية وبدلاً
من ذلك النظر إلى "الصورة الكبرى" لقراراتك في المستقبل.



أنا الشخص الذي يقف في المتجر. أنت تشعر بالنفور من أسئلتني، ولكن انتهى بك
الأمر بحل لم ينقذ فقط مشروعك في ذلك اليوم، ولكنه أنقذ وظيفتك أيضًا بعد عام
كامل؛ حيث إن منتجي انتشر بنمو مشروعك.

أنا الشخص الذي غير قناعتك فيما يخص تقليص تكاليف المشروع، وهذا كان لاحقاً
مسئولاً عن نجاحك في الحصول على أكبر عملائك.



لقد نظرت في عينيك وسألتك بعض الأسئلة المربكة. لقد ضايقتك هذا ولكن غضبك
تجاهي أنقذ حياتك وحياة الآخرين على الطريق الذي كنت تقود سيارتك عليه وأنت
ثمل.



لقد تحملت التصورات الخاطئة بشأني والتي تصورني بشكل أقل إيجابية؛ ولكن في الواقع، لقد كنتُ الشخص الوحيد الذي اهتم لشأن مستقبل عائلتك عندما يعني الموت المفاجئ حدوث تغييرات مدمرة وجذرية في حياة من تحب.



كان يمكنني قبول لا كإجابة وأحيانًا أتمنى لو كنتُ قد فعلتُ هذا، لكنني لم أستطع فعل هذا لأنني رأيت المأسى الشخصية الناتجة عن المماثلة.



أتفهم خوفك من التغيير بسبب أنني أمتلك مخاوف مماثلة. الخوف من المجهول غالبًا ما يفوق ألم الحاضر. لقد حضرت لكي آخذ بيدك لتتجاوز هذه المخاوف وتقوم بأفعالك بإجراءات أخلاقية.



ربما لا أكون ظاهرًا للجميع، ولكنني أتواجد في روح كل شخص.
من أنا؟ أنا الشخص الذي سوف يغير قناعتك، وسوف أبدأ في هذا باستخدام فن التأثير بدون التلاعب.

ورقة عمل كيف تغير العقول

- • أين يقف الشخص الذي تؤثر فيه داخل دورة قراراته؟
- • أي الخطوات ستكون أكثر أهمية؟
- • أي الخطوات ستكون أقل أهمية؟
- • ما نقاط القوة والضعف المتوقعة في موقفك؟
- • ما الاعتراضات التي تتوقع سماعها؟
- • ما التعديلات الخاصة بالشخصية التي ستصنعها؟

الملاحظات الأولية:

ملحق

التأثير بدون تلاعب

في أصل الأمر، عندما تقوم بتطبيق التأثير وتغيير عقول الآخرين، أنت تأخذ فكرة وتقوم بغرسها في عقله، جاعلاً إياه يشعر كما لو كانت هي فكرته.



من يتلاعبون بالآخرين يخطرطون في الإقناع بغض النظر عما يشعرون به تجاه الحل.

من يؤثرون في الآخرين يخطرطون في الإقناع إذا كانت مشاعرهم الشخصية تدعم الحل.



من يتلاعبون بالآخرين ينشغلون بتكتيكات مقنعة يمكنهم اتباعها.

من يؤثرون في الآخرين ينشغلون بفهم عملية القرار ثم فهم من يحاولون إقناعهم.



من يتلاعبون بالآخرين لا يسعون للحصول على ثقتهم.

من يؤثرون في الآخرين لا يحتاجون للسعي وراء ثقة الآخرين، بل يكتسبونها.



من يتلاعبون بالآخرين يعتمدون على الحُجَّة القوية.

من يؤثرون في الآخرين يؤمنون بالسؤال الصحيح.



من يتلاعبون بالآخرين يخبرون الآخرين بمشكلاتهم.

من يؤثرون في الآخرين يسمحون للآخرين أن يخبروهم بمشكلاتهم.



من يتلاعبون بالآخرين "يدفعون" الشخص للتغيير من خلال ما يقوله، ويخبرونه بمشكلة ربما تحدث.

من يؤثرون في الآخرين "يدفعون" الشخص للتغيير من خلال الأسئلة، متيحين له اكتشاف احتمال وجود مشكلة.



من يتلاعبون بالآخرين يعملون بكل حماس على تفسير الأثر الناتج عن عدم التصرف بناءً على نصيحتهم.

من يؤثرون في الآخرين يستمعون بكل تعاطف للآخرين، وهم يفسرون بكلماتهم أثر عدم التصرف لحل مشكلة موجودة بالفعل.



من يتلاعبون بالآخرين يظهرون عن دون قصد إحساسًا بالرضا عند سماع مشكلات الآخرين؛ فهذا يمثل نصرًا شخصيًا.

من يؤثرون في الآخرين يظهرون تعاطفًا عند سماع مشكلات الآخرين. هذا بالنسبة لهم يمثل الثقة ويشعرون أيضًا بألم الآخرين.



من يتلاعبون بالآخرين يؤمنون بأنه كلما طلبت الالتزام منهم، زادت فرص النجاح.

من يؤثرون في الآخرين يؤمنون بأنه يجب أن تكتسب حق طلب التزام الآخرين.



من يتلاعبون بالآخرين ينظرون لأي افتتاحية للحديث كطريقة لخداع الشخص للانخراط في المحادثة.

من يؤثرون في الآخرين ينظرون لأي افتتاحية للحديث كطريقة لتحديد ما إذا كان هناك أي فوائد مشتركة للانخراط في المحادثة.



من يتلاعبون ينظرون للاعتراض كعقبة في طريق التغيير.

من يؤثرون في الآخرين ينظرون للاعتراض كفرصة للاستمرار في حل المشكلة.



من يتلاعبون بالآخرين يكررون الفوائد لإقناع الآخرين أن التراجع عن الحل ليس ضروريًا.

من يؤثرون في الآخرين يكررون الفوائد لمساعدة الآخرين في اكتساب منظور خاص بالحل بوجهٍ عام.



من يتلاعبون بالآخرين يعانون وقت التنفيذ؛ لأنهم يعتبرون إتقان تلك المهارات أمرًا سوف يلجئون إليه مرة أخرى عندما يخدم مصالحهم.

من يؤثرون في الآخرين يكرسون مجهودهم للتنفيذ، وينظرون لإتقان تلك المهارات كطريقة لمساعدة من يحتاجون إلى التغيير.



من يتلاعبون بالآخرين يركزون بشكل كليٍّ على نقاط القوى الخاصة بموقفهم.

من يؤثرون في الآخرين يركزون ويحللون كلاً من نقاط الضعف والقوى الخاصة بموقفهم.



من يتلاعبون بالآخرين يقيسون النصر فقط بالتغيير الذي يحدثونه.

من يؤثرون في الآخرين يقيسون النصر بالمجهود الأخلاقي الذي بذلوه في محاولاتهم لإحداث التغيير.

شكر وتقدير

كما هي الحال في أي كتاب، هناك الكثير ممن يجب شكرهم. أولاً، دعوني أوجه الشكر للآلاف من رجال المبيعات الذين سمحوا لي بقضاء الثلاثين عامًا الماضية من عمري في التدريس والتعليم والبيع معهم. هذا الكتاب يعكس رحلتنا معًا.

أصدقائي في نيويورك لايف: لقد علمتموني أن أحب البيع وكان هذا عن طريق السماح لي بالعمل جنبًا إلى جنب مع أحد أفضل رجال المبيعات ومديري المبيعات الذين عملت معهم.

أصدقائي في زيروكس: سوف تبقى الدروس التي تعلمتها في ذهني دائمًا. سوف "أظل وفيًا للشركة" وأفخر بأنني كنت "زيروكسانيًا".

صديقتي سيلفي بروج: كقارئة ومحررة، كان لك الفضل الأول في إخراج هذا الكتاب للوجود.

ريتشيل هوكيت، مراجعة الكتاب. مهارتك الرائعة في التحرير لا يمكن إنكارها، ولكن إصرارك على القيام بالأمور على أكمل وجه هو ما يجعلني ممتنًا لأننا تعاوننا معًا.

أبنائي، داني، جيسي، ساندي: أنتم لستم فقط مصدرًا رئيسيًا لإلهامي في كل ما أقوم به، بل أنتم تجعلونني فخورًا بينما تشقون طريقكم في الحياة.

نيل مايلت، محرر أعمالي: أنت الشخص الوحيد على ظهر الكرة الأرضية الذي أثق به ثقة عمياء في التعامل مع ما أولفه. حدسك مبهر، وبديعتك سريعة، وصادقتك أعتر بها كثيرًا.

وأخيرًا، إلى زوجتي روني: وراء كل فكرة شخص ما يقول: "نعم، يمكنك القيام بهذا". إيمانك الراسخ بي هو أكثر أهمية مما تتصورين.

أقنع، لا تدفع!

من المؤكد أنك تعرف الكثير من الناس الذين يحتاجون إلى إحداث التغيير، ولكن رغم جهودك الخالصة في إقناعهم به يقاومون هذا التغيير؛ لأن لديهم خوفًا جوهريًا منه. ونظرًا لكون روب جوليس مندوب مبيعات، وأبًا، وصديقًا، ومستشارًا، فهو يعرف هذا السيناريو تمام المعرفة. واستنادًا إلى خلفيته الرائعة عن المبيعات والعقود التي أمضاها في البحث، فقد أسس عملية بسيطة، ومتكررة، وممكن توقعها، وأخلاقية من شأنها أن تمكنك من قيادة الآخرين إلى أن يكتشفوا لأنفسهم ما يحتاجون إلى تغييره وسبب حاجتهم إليه. وسواءً أكنت تأمل في إتمام عملية بيع أو تحسين إحدى علاقاتك، فإن نصيحة جوليس الحكيمة - المبينة من خلال مجموعة من القصص الممتعة أحيانًا، والمحركة للمشاعر أحيانًا أخرى، ودائمة التوفير - سوف تساعدك على ضمان أن تغيير رأي شخص ما ليس بفعل قائم على الإجبار، بل قائم على الاهتمام والتعاطف.

«هذا الكتاب يدرب القراء على تطبيق المغزى الرائع من وراء الإقناع الأخلاقي. وإذا أردت تغيير آراء الآخرين بالطريقة الصحيحة، فإن قراءة هذا الكتاب هي الأمر الصواب الذي ينبغي عليك فعله».

كين بلانشارد، شارك في تأليف كتابي مدير الدفينة الواحدة و الثقة تتجح المفاتيح الأربعة لبناء علاقات دائمة

«نظرًا لملاءمة هذا الكتاب للحياة التجارية والخاصة على حد سواء، فهو يقدم منظورًا فريدًا حول تفعيل التغيير الإيجابي في العلاقات الخاصة والتجارية. ولتتعلم وتستمتع في الوقت ذاته بالأسلوب الكتابي الشخصي الخاص بروب».

توم زيجلار، رئيس شركة زيجلار، وابن زيغ زيجلار

«إن رؤى روب عن التأثير والإقناع رائعة ومعرضة بطريقة مؤثرة ومسلية. وقد يكون هذا الكتاب هو النسخة الحديثة من كتاب كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس في العصر الرقمي».

د. إيلي جونز، عميد كلية سام إم والتون، وأستاذ التسويق، والأستاذ الموهوب في مجال القيادة في جامعة أركانساس

روب جوليس رئيس مؤسسة جوليس أسوسييتس - وهي مؤسسة عالمية تعمل في مجال استشارات التدريب - كان مندوب مبيعات فذاً ومدرّباً على البيع في شركتي نيويورك لايف وزيروكس. ولديه خبرة تزيد على الثلاثين عامًا في تغيير آراء الآخرين. وهو صاحب أربعة كتب سابقة، ومن بينها كتاب *Customer Centered Selling*.



صورة: مريل ورتجتون

